

Universidad Andina Simón Bolívar

Sede Ecuador

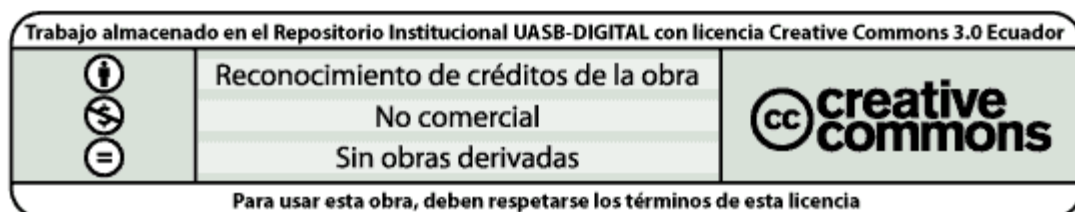
Área de Gestión

Programa de Maestría
en Dirección de Empresas

Estudio del Subsector de la Confección
de Ropa de Bebé en la Ciudad de Quito

Andrés Eduardo Chalhoub Paredes

2011



Al presentar esta tesis como uno de los requisitos previos para la obtención del grado de magíster de la Universidad Andina Simón Bolívar, autorizo al centro de información o a la biblioteca de la universidad para que haga de esta tesis un documento disponible para su lectura según las normas de la universidad. Estoy de acuerdo en que se realice cualquier copia de esta tesis dentro de las regulaciones de la universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica potencial. Sin perjuicio de ejercer mi derecho de autor, autorizo a la Universidad Andina Simón Bolívar la publicación de esta tesis, o de parte de ella, por una sola vez dentro de los treinta meses después de su aprobación.

.....
Ing. Andrés Eduardo Chalhoub Paredes
Quito, 02 de febrero de 2012

Universidad Andina Simón Bolívar
Sede Ecuador

Área de Gestión

Programa de Maestría en Dirección de Empresas

Estudio del Subsector de la Confección
de Ropa de Bebé en la Ciudad de Quito

Andrés Eduardo Chalhoub Paredes

2011

Tutor: Ing. Roberto Hidalgo Flor

Lugar: Quito, Ecuador

Resumen Ejecutivo

La entrada de nuevos competidores con grandes recursos de capital y mano de obra da lugar que las Pymes definan sus estrategias de producción y comercialización agregando valor adicional en las prendas de bebé.

El estudio del subsector de la confección de ropa de bebé en la Ciudad de Quito se analizaron los componentes de la actividad económica de prendas de vestir para bebés, mercados internos y externos, como se comportan diferentes empresas al momento de elaborar las prendas de bebé, la calidad que utilizan y el segmento de personas a que ellos se dirigen como respuesta a los diferentes problemas que actualmente enfrentan las empresas del sector, existe una amplia gama de productos entre telas e insumos para la confección, lo cual el empresario tiene que estar en constante innovación para el agrado del cliente y con ello alcanzará más ventas y participación en el mercado.

Existen pocas empresas que realizan un estudio técnico de la competencia, existe una competencia informal alto en el sector donde los empleados no poseen estabilidad laboral ni beneficios de ley, trabajan aisladamente para satisfacer una parte del sector o realizan trabajos parciales a otras empresas, la elaboración de esta tesis dio la oportunidad de entender como empresas de éxito legalmente administradas, pierden dinero por la presencia del mercado informal.

Los principales hallazgos que se obtuvieron las cinco fuerzas competitivas Michael Porter son: barreras de entrada son bajas, el poder de negociación de los proveedores es alto, el poder de negociación de los consumidores en bajo, los sustitutos y la rivalidad que son altos, lo que permitió proponer estrategias para que las empresas puedan ser productivas y competitivas.

AGRADECIMIENTO

Al Ing. Roberto Hidalgo Flor

*Tutor Y Docente de maestría de la
Universidad Andina Simón Bolívar sede Quito-
Ecuador, por su valioso tiempo, apoyo y
colaboración para la realización de esta Tesis.*

DEDICATORIA

Dedico la presente tesis y mi carrera universitaria a Dios que me supo guiar y tener fe, enseñarme que todo es posible.

Con mucho cariño y amor a mi esposa Iveth que con su apoyo y comprensión pude alcanzar muchos éxitos, a mis hijos Eduardo y Antonio, a mis padres y hermano.

Ing. Andrés E. Chalhoub P.

Índice de Contenido

Índice de Contenido	7
Índice de Tablas	9
Índice de Gráficos	9
Índice de Anexos.....	9
Capítulo I.....	10
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	10
1.1 Introducción	10
1.2 Justificación de la Investigación	11
1.3 Objetivos	12
1.3.1 Objetivo General	12
1.3.2 Objetivos Específicos.....	12
1.4 Hipótesis.....	13
1.5 Enfoque Teórico.....	14
1.6 Marco Conceptual.....	26
1.7 Proceso Metodológico de la Investigación de Mercados	28
Capítulo II	35
2.1 Antecedentes.....	35
2.2 Composición del subsector de confecciones	39
2.2.1 Proveedores de materia prima e insumos.....	42
2.2.2 Competidores	44
2.2.3 Clientes.....	46
2.3 Políticas Arancelarias.....	50
2.4 Funcionamiento actual del subsector	52
2.4.1 Evolución de la producción.....	52
2.4.2 Principales productos ofertados- demandados	55
2.4.3 Balanza comercial del sector textil	56
2.5 Análisis FODA del subsector	60
Capítulo III.....	64
ANALISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER PARA EL SUBSECTOR.....	64

3.1 Barreras de entrada a nuevos competidores	64
3.2 Poder de negociación de los proveedores	66
3.3 Poder de negociación de clientes	71
3.4 Productos Sustitutos	72
3.5 Rivalidad de los competidores.....	77
Capítulo IV	80
ESTRATEGIAS DEL SECTOR	80
4.1 Estrategias Organizativa	80
4.1.1 Organigrama de puestos	81
4.1.2 Políticas de Estrategia estructural e infraestructura	83
4.1.3 Modelos de Producción.....	87
4.1.4 Método Japonés de Productividad	88
4.2 Estrategia de comercialización.....	89
4.2.1 Operacionalización.....	90
4.2.2 Políticas Funcionales.....	91
4.2.3 Institucionalización	92
4.2.4 E-Business.....	92
4.3 Estrategia de distribución	94
4.4 Estrategias de la Cadena de Valor	98
Capítulo V	100
5.1 Conclusiones	100
5.2 Recomendaciones	103
Bibliografía.....	105
ANEXOS	107

Índice de Tablas

TABLA 1: VALOR AGREGADO BRUTO DE LA INDUSTRIA TEXTIL NACIONAL.....	52
TABLA 2: ESTRUCTURA DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA.....	54
TABLA 3: COMERCIO EXTERIOR DE LAS INDUSTRIAS TEXTILES ECUATORIANAS.....	55
TABLA 4: BALANZA COMERCIAL DEL SECTOR TEXTIL NACIONAL.....	57
TABLA 5: LISTADO EMPRESAS DEL MERCADO DE HILOS.....	67
TABLA 6: TABLA DE EMPRESAS DEL MERCADO DE TEJIDOS	69
TABLA 7: LISTA DE EMPRESAS PROVEEDORAS DE INSUMOS DE CONFECCIÓN.....	70
TABLA 8: LISTA DE PRODUCTOS TEXTILES QUE IMPORTA EL PAÍS.....	73
TABLA 9: VALORES DE EXPORTACIONES, DEL AÑO 2009 HASTA 20010.....	74
TABLA 10: VALORES DE IMPORTACIONES, DEL AÑO 2009 HASTA 20010.....	74
TABLA 11: IMPORTACIONES BLOQUE ECONÓMICO, 2008.....	75
TABLA 12: ESTRATEGIAS, CADENA DE VALOR.....	99

Índice de Gráficos

GRAFICO 1: LAS CINCO FUERZAS DE MICHAEL PORTER.....	15
GRAFICO 2: FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS (FODA) DE UNA EMPRESA.....	22
GRAFICO 3: MATRIZ FODA.....	22
GRAFICO 4: CADENA DE VALOR GENERICA DE MICHAEL PORTER.....	23
GRAFICO 5: PEQUEÑA O MEDIANA EMPRESA (PYME) DE CONFECCIONES DE ROPA DE BEBÉ	40
GRAFICO 6: PEQUEÑA RODUCCION SECTOR TEXTIL Y DE LA CONFECCION.....	41
GRÁFICO 7: ESTRUCTURA DEL SECTOR PROVEEDORES, PRODUCTORES Y COMERCIANTES	42
GRÁFICO 8: VALOR AGREGADO BRUTO DE LA INDUSTRIA TEXTIL NACIONAL.....	54
GRÁFICO 9: ORGANIGRAMA JERÁRQUICO DE PUESTOS DE TRABAJO, EMPRESA PEQUEÑA...	81
GRÁFICO 10: ORGANIGRAMA JERÁRQUICO DE PUESTOS DE TRABAJO, EMPRESA MEDIANA...	82
GRAFICO 11: POLÍTICAS DE ESTRATEGIA DE PRODUCCIÓN ESTRUCTURAL E INFRAESTRUCTURAL.	84
GRAFICO 12: IMPORTANCIA DEL FORECASTING.....	97

Índice de Anexos

1.- LISTA DE EMPRESAS CONTACTADAS.....	108
2.- NACIMIENTOS OCURRIDOS Y REGISTRADOS PERIODO 2001 – 2010.....	110
3.- ENTREVISTA TEXTUAL CON LA ING. CECILIA CASTO DEL I.C.C.....	111
4.- EMPRESA ANITEX, ATUNTAQUI-ECUADOR	114
5.- EMPRESA PINTO S.A. ORGULLOSAMENTE ECUATORIANO.....	115
6.- ENTRESVISTA AL SR. CARLOS ANDRADE, EMPRESARIO ECUATORIANO DE LA CONFECCION TEXTIL DE ROPA DE BEBE.....	116
7.-INSTRUCCIONES PARA EL LAVADO DE LAS PRENDAS DE BEBÉS, EMPRESA BULLY.....	120
8.- PROCESO PRODUCTIVO TEXTIL Y CONFECCIONES.....	121
9.- ARANCEL NACIONAL INTEGRADO	122

Capítulo I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Introducción

El sector textil es un importante componente de la economía nacional, aporta en promedio con el 2.29% del Producto Interno Bruto nacional (P.I.B.)¹ y genera gran cantidad de empleo. A nivel regional, por ejemplo, en la Ciudad de Quito hay 286 empresas textiles afiliadas a la Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha CA.PE.I.PI.², sin embargo se estima que puede ser mayor si se considera que muchas empresas desarrollan su actividad productiva de manera informal. Los indicadores anteriores corresponden a un amplio sector económico que toma el nombre de “sector textil”, integrado por empresas de fabricación de producto textil, prendas de vestir, fabricación de cuero y artículos de cuero; sin embargo la Clasificación Internacional Industrial Uniforme de Actividades Económicas CIIU, considera dentro del sector textil, en un nivel inferior, al subsector de la confección de prendas de vestir.

Lo que tiene en particular el subsector de ropa es su carácter cíclico, en determinada época del año deben cumplir con todo lo que le exige el mercado lo que se denomina épocas altas o de abundancia y por otra parte las épocas bajas o de recesión donde la empresa deberá trabajar para tener stock suficiente para épocas en abundancia.

¹ <http://www.bce.fin.ec> Promedio de las aportaciones del sector en el periodo 2000 -2008 según el BCE.

² Entrevista personal Srta. Margarita Barros, Asistente Administrativa Sector Textil de la C.A.P.E.I.P.I. Quito, 02 de febrero de 2011

La competencia imperfecta en el sector se da porque un número limitado de productores mayoristas tienen acceso a precios reducidos en la adquisición de materia prima, gracias a su volumen de compra; la baja rentabilidad es consecuencia de lo anterior, las empresas del subsector compiten por costos, arriesgando beneficios para ganar participación en el mercado.

1.2 Justificación de la Investigación

El presente análisis será una guía que permitirá a las pequeñas y medianas empresas del subsector PYMES, mejorar su rentabilidad, se sugerirá el uso de técnicas administrativas para el análisis de presupuesto, volúmenes de producción, marketing y comercialización enfocadas a conseguir los mejores resultados en el subsector, se brindarán herramientas administrativas que permita a dichas empresas superar los problemas específicos que enfrentan.

Por otra parte, para emprendedores que planifiquen invertir en el sector económico o para inversionistas que arriesguen su patrimonio, el presente estudio, será una buena base para el análisis de factibilidad de proyectos y de retorno de inversiones en el campo; se proponen en el desarrollo de la tesis, estudios de competitividad en el sector basado en la metodología de Michael Porter y el análisis FODA (Fortaleza, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) del sector y de los productos ofertados, además, el interés social que subyace al presente trabajo, la actividad económica estudiada, inclusive con las falencias que se explicarán en el desarrollo del texto, constituye una fuente de empleo formal para muchas familias, un estudio de la Asociación de Industriales Textiles del Ecuador AITE, sostiene que *“En el sector, los trabajadores perciben en la rama de la*

confección un promedio ponderado de remuneración equivalente al 60% de la canasta familiar, es decir, a diferencia de otros sectores económicos el sector textil incluye trabajadores de manera formal y con remuneraciones atractivas para el medio, en consecuencia las industrias de la rama son generadoras de empleo y bienestar social y deben ser apoyadas con la información adecuada para que mejoren su productividad.”³

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo General

Estudiar el subsector de ropa de bebé para definir estrategias de producción y comercialización para las empresas en la ciudad de Quito.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Determinar la composición del sector, de qué forma está estructurado y como funciona.
- Identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, FODA. del sector.
- Establecer una estrategia de producción y comercialización para mejorar las empresas de confección de ropa de bebé en la Ciudad de Quito.

³ <http://www.aite.com.ec> Asociación de Industriales Textiles del Ecuador.

1.4 Hipótesis

La mayoría de empresas pequeñas y medianas dedicadas a la producción de prendas de vestir para bebés y niños abastecen el mercado de manera desordenada, no poseen una clara dirección y su volumen de producción obedece a requerimientos puntuales, no se hace una planificación de la producción de tal forma que en algunas épocas del año se ven abarrotadas de pedidos que no son satisfechos eficientemente y en otros periodos se ven obligadas a reducir costos o personal para poder mantenerse en el mercado; además como ya se mencionó anteriormente únicamente los grandes productores pueden, en base a su volumen de compra, negociar con los proveedores de materia prima, los pequeños y medianos en cambio se ven obligados a aceptar los precios impuestos por los proveedores.

Son pocas las empresas que realizan un estudio técnico de la competencia, y es más no existe un catastro claro de quienes son los competidores dado el alto nivel de informalidad del sector; los trabajadores carentes de los beneficios de ley como consecuencia de la informalidad, poseen poca estabilidad o trabajan aisladamente para satisfacer una pequeña parte del sector, o realizan trabajos parciales para los grandes productores; en consecuencia muchos obreros suficientemente capacitados pasan al desempleo o subempleo.

El presente estudio pretende demostrar que al utilizar técnicas administrativas adecuadas se podrá competir, planificar, producir y comercializar

eficientemente en el sector confecciones de ropa de vestir para bebés; en respeto con las normativas legales , el medio ambiente y sobre todo generando utilidades para los inversionistas.

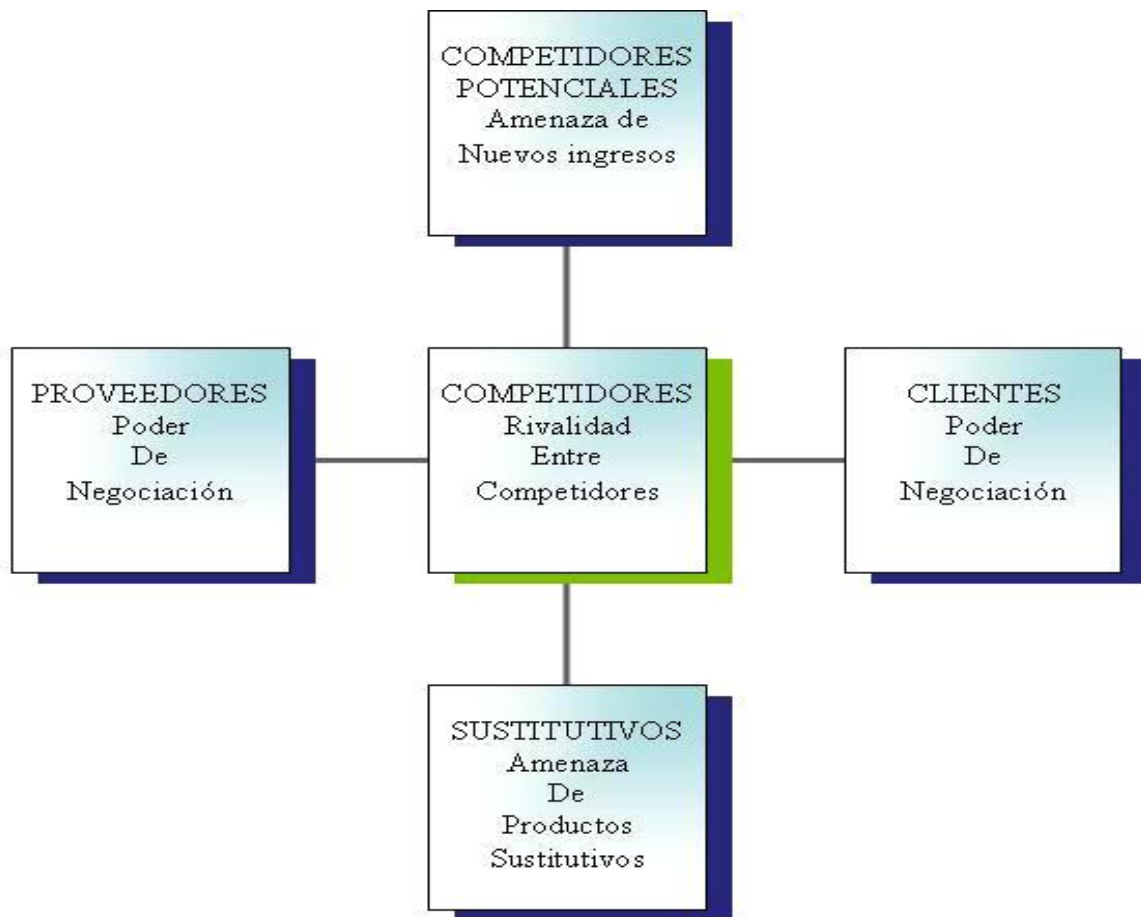
1.5 Enfoque Teórico

En el estudio del subsector de ropa de bebé la intensidad de rivalidad de los competidores es muy fuerte, "La rivalidad competitiva se intensifica cuando los actos de un competidor son un reto para una empresa o cuando esta reconoce una oportunidad para mejorar su posición en el mercado"⁴, por lo cual la empresa debe tomar las correcciones necesarias a tiempo para sobresalir ante su competidor y que el cliente lo prefiera aunque haya más empresas en el mercado, esto nos lleva a encontrar una ventaja competitiva.

El análisis de Michael Porter, las 5 fuerzas competitivas del mercado, se presenta en el siguiente gráfico:

⁴ Hitt; Duane Ireland; Hoskisson, *Administración Estratégica*, 5ª Edición, México, 2004, p. 61

GRAFICO 1: LAS CINCO FUERZAS DE MICHAEL PORTER



Fuente: Michael Porter, *Estrategia Competitiva*, p.24, 1995.

1.- Barreras de entrada a nuevos competidores, “La amenaza de ingreso en un sector industrial depende de la barreras para el ingreso que estén presentes, aunadas a la reacción de los competidores que deben esperar el que ingresa”.⁵

El ingreso de nuevas empresas en un sector industrial contribuye una mayor capacidad añadida. El ingreso depende de varios aspectos de barreras de

⁵ Michael Porter, *Estrategia competitiva, Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*, México, Editorial Continental, 1995, 27.

entrada desarrolladas por los competidores ya existentes en el mercado que son las siguientes:

1.1 *Economías de escala*: Depende de la capacidad de producción, cadena de abastecimiento, comercialización y distribución para competir con empresas que ya tienen un grado de experiencia y conocimiento del sector, esto paraliza un poco la inversión inicial ya que será mayor a lo esperado con lo que deberá optimizar mejor sus recursos de capital, infraestructura y humano. *“Las economías de escala frenan el ingreso obligando al que pretende hacerlo producir en gran escala y corre peligro de una fuerte reacción por parte de las empresas existentes”*⁶.

1.2 *Diferenciación del Producto*: Está encaminado que las nuevas empresas que decidan entrar al mercado deberán hacer grandes inversiones para crear un valor agregado en calidad y servicio para obtener participación de mercado y superar la fidelidad de los clientes de la competencia para generar nueva clientela, *“La diferenciación del producto quiere decir que las empresas establecidas tienen identificación de marca y lealtad entre los cliente”*⁶.

1.3 *Requisitos de capital*: Este punto es muy importante ya que con capital la empresa en sus primeros inicios de penetración al mercado deberá absorber posibles pérdidas, inversión en infraestructura, publicidad, investigación de mercado, requerimiento de talento humano entre otros. *“En tanto las principales*

⁶ Michael Porter, *Estrategia competitiva, Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*, México, Editorial Continental, 1995, 27-29.

empresas de hoy cuentan con recursos financieros para ingresar casi a cualquier industria”⁷.

1.4 *Costos cambiantes:* “Presencia de costos al cambiar de proveedor, esto es, los costos que tiene que hacer el comprador al cambiar de un proveedor a otro” , es decir entrenar al personal a la técnica con el nuevo proveedor, la relación que tendrá la empresa a corto y mediano plazo con el proveedor.

1.5 *Acceso a canales de distribución:* Consiste en convencer al canal de distribución en adquirir el producto o servicio dejándole al canal buenos márgenes de rentabilidad ofreciendo en el corto plazo publicidad y promoción, produciendo esto un menor ingreso de rentabilidad a la empresa entrante. “En ocasiones esta barrera para el ingreso es tan alta que para salvarla una nueva empresa tiene que crear un canal de distribución completamente nuevo, como lo hizo Timex en la industria relojera”⁷.

2.- Rivalidad de los competidores, “La rivalidad se presenta porque uno o más competidores sienten la presión o ven la oportunidad de mejorar su posición”, “La rivalidad competitiva se intensifica cuando los actos de un competidor son un reto para una empresa o cuando esta reconoce una oportunidad para mejorar su posición en el mercado”⁸, y da lugar a los siguientes aspectos:

- La rivalidad crece cuando hay más competidores, las estrategias crecen y resulta más complicado la participación de mercado.

⁷ Michael Porter, *Estrategia competitiva, Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*, México, Editorial Continental, 1995, 30-37.

⁸ Hitt; Duane Ireland; Hoskisson, *Administración Estratégica*, 5ª Edición, México, 2004, p. 61

- La rivalidad se intensifica cuando el crecimiento de mercado es lento, las empresas maximizan sus recursos para lograr mayor rentabilidad.
- La rivalidad aumenta cuando sus costos fijos y su almacenaje son elevados ya que interviene directamente al costo total, provocando capacidad productiva exagerada obligando a bajar su margen de contribución y la competencia se acentúa aún más.

“Los competidores extranjeros suelen agregar una gran dosis de diversidad y con frecuencia distintos objetivos a los sectores industriales debido a los distintos de sus circunstancias”⁹.

3.- Productos sustitutos, *“Todas las empresas en un sector industrial están compitiendo, en un sentido general, con empresas que producen bienes sustitutos. Estos limitan los rendimientos potenciales de un sector industrial colocando un tope sobre los precios que las empresas en la industria pueden cargar rentablemente”⁹*

Cuando un bien es sustituto de otro significa que lo puede cambiar dependiendo de las circunstancias. En un sector industrial el sustituto puede imponer el precio limite a los bienes, y genera una fuerte competencia dentro del mercado si no establece valor agregado y diferenciación al bien que se sustituye, al instante que el cliente percibe este agregado el producto sustituto disminuye el atractivo para reemplazarlo. El impacto de los productos sustitutos puede resumirse como la elasticidad total de la demanda en el sector industrial.

⁹ Michael Porter, *Estrategia competitiva, Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*, México, Editorial Continental, 1995, 39-43

4.-Poder de negociación de los compradores, *“Los compradores compiten en el sector industrial forzando la baja de precios, negociando por una calidad superior o más servicios y haciendo que las empresas compitan entre ellas, todo a expensas de lo rentable de la industria”*¹⁰.

Los clientes consiguen un poder de negociación porque pueden sesgar sus opciones de compra cuando hay en el mercado productos sustitutos, demandan calidad, buen servicio y bajos precios, dando lugar a una rivalidad entre competidores por alcanzar una mayor participación de mercado. Los compradores tienen mayor poder de negociación cuando:

- Los productos ofertados no son diferenciados.
- Los clientes tienen la información del costo ofrecidos por el proveedor.
- Tienen costos cambiantes bajos por el cambio de abastecedor del bien.

5.- Poder de negociación que ejercen los proveedores, *“Los proveedores pueden ejercer poder de negociación sobre los que participan en un sector industrial amenazando con elevar los precios o reducir la calidad de los productos o servicios. Los proveedores poderosos pueden así exprimir los beneficios de un sector industrial incapaz de repercutir los aumentos de costo con sus propios precios”*¹⁰.

El poder que ejercen los proveedores en un sector industrial puede ser fuerte o débil obedeciendo de las condiciones del mercado en la industria. Los proveedores obtienen un poder en el mercado cuando los bienes ofrecidos son

¹⁰ Michael Porter, *Estrategia competitiva, Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*, México, Editorial Continental, 1995, 44-47

escasos y se genera una demanda por adquirirlos dando lugar a que el cliente tenga un poder más débil de negociación. El poder de negociación del proveedor disminuye cuando los bienes brindados son abundantes y de fácil acceso.

En un sector industrial los proveedores tienen poder de negociación cuando:

- El proveedor del bien represente un peligro de integración hacia delante.
- Cuando se maneja un monopolio, y se vean en la necesidad de buscar un sustituto que no tenga mucho valor agregado.
- Los proveedores distribuyen a diferentes sectores industriales.

En resumen la teoría de competitividad de Michael Porter en el contexto se refiere a la metodología conocida como el Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter, que es un modelo usualmente utilizado para cuantificar la rentabilidad de una industria ante la combinación de algunos elementos que determinan su competitividad en el mercado, la metodología sirve para determinar lo teórico de estas cinco fuerzas a la respuesta de un proyecto, o el análisis de un determinado sector económico, de tal manera que al concluir el análisis se cuenta con elementos para la toma de decisiones con una base conceptual de confrontación fuerte.

Análisis FODA

Es una metodología ampliamente utilizada para realizar un diagnóstico de un proyecto antes de ejecutarse o para prever las oportunidades y problemas que enfrenta una inversión, sus siglas significan Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas; un análisis FODA permite clarificar anticipadamente

cuales son las oportunidades reales que tiene un proyecto o inversión; por otra parte dado que tanto fortalezas como debilidades corresponden a factores internos del proyecto, esta técnica permite potenciar la primera y modificar la última a beneficio del proyecto.

“Los puntos fuertes o débiles conforman su perfil de activos y habilidades con relación a sus competidores, incluyendo recursos financieros, posición tecnológica, identificación de marcas, etc.”¹¹.

“Las oportunidades y amenazas del sector industrial definen el ambiente competitivo, con sus riesgos concomitantes y beneficios potenciales. Las expectativas de la sociedad reflejan el impacto sobre la compañía de factores tales como política gubernamental, intereses sociales, costumbres que emergen y otros muchos más.”¹¹.

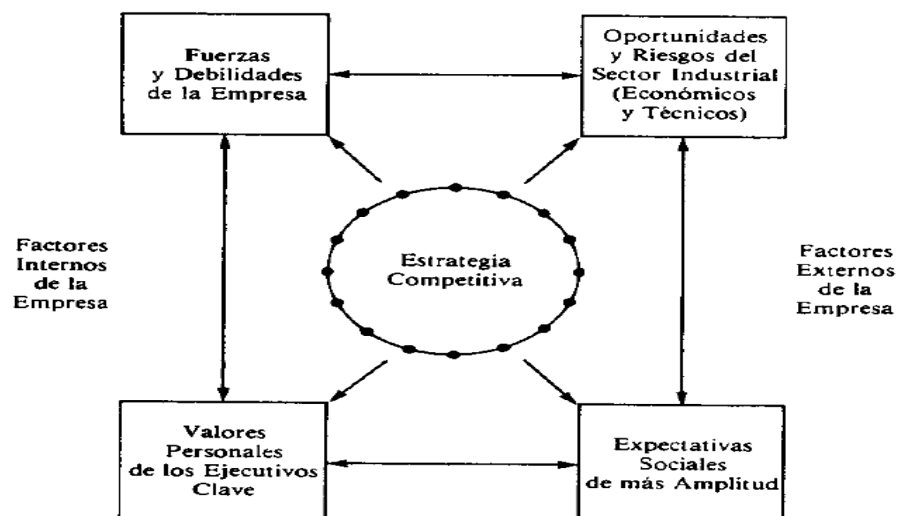
La unión entre las fortalezas y oportunidades (FO) de la empresa darán como resultado éxitos a corto y mediano plazo, mientras que las debilidades y amenazas (DA) se deberán tomar en cuenta para corregirlas rápidamente como señal de alerta.

Por otra parte, los riesgos entre fortalezas y amenazas (FA) y los desafíos entre debilidades y oportunidades (DO), se determinará su óptima medida a la hora de tomar decisiones que afectará el rumbo de la organización facultada por el recurso gerencial de la empresa.

¹¹ Michael Porter, *Estrategia competitiva, Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*, México, Editorial Continental, 1995, 18.

En el siguiente gráfico según Michael Porter explica el FODA del sector industrial:

GRÁFICO 2: FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS (FODA) DE UNA EMPRESA



Fuente: Michael Porter, *Estrategia Competitiva*, p.17, 1995.

GRÁFICO 3: MATRIZ FODA

ANÁLISIS FODA	FORTALEZAS ¿Qué ventajas tiene la empresa? ¿Qué técnicas usa la empresa? ¿Su ubicación geográfica es adecuada al sector? ¿Dispone de recursos naturales?	DEBILIDADES ¿La organización en que puede mejorar? ¿Qué se deberá ignorar? ¿Qué actividad dentro de la empresa se está haciendo mal?
OPORTUNIDADES ¿Qué actividades se están desarrollando dentro del sector? ¿El mercado como se encuentra saturado? ¿Los clientes que perciben del producto o servicio?	FO Como se puede beneficiar las oportunidades con fortalezas	DO Como se puede desafiar las debilidades para aprovechar las oportunidades
AMENAZAS ¿Qué cambios se está dando en leyes, tecnología, etc.? ¿Qué está haciendo la competencia? ¿Qué impide su crecimiento dentro del sector?	FA Como se puede eliminar el riesgo de amenazas con base en las fortalezas	DA Como descarto las debilidades para no tropezar con las amenazas

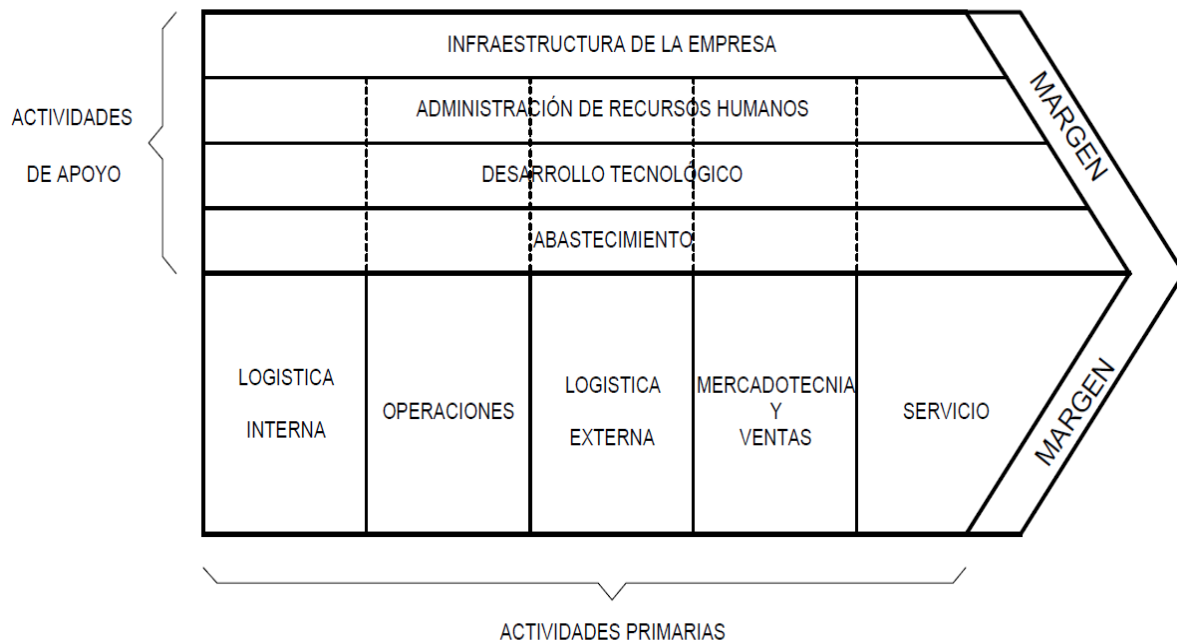
Elaborado: Alumno Andrés Chalhoub

Cadena de Valor

“En el desenvolvimiento de las actividades de una organización se debe priorizar las actividades que generan valor, estas actividades se agrupan para conformar la estructura denominada Cadena de Valor”.¹²

En esta herramienta se desarrollan procesos que interactúan entre sí obteniendo resultados satisfactorios entre sus enlaces de entrada y salida como se explica en el siguiente gráfico:

GRAFICO 4: CADENA DE VALOR GENÉRICA DE MICHAEL PORTER



Fuente: Michael Porter, “Ventaja Competitiva” Editorial Continental, México, 1998, p.55.

La cadena de valor genérica de Porter contempla tres actividades importantes:

Actividades Primarias: Son actividades que involucran al adelanto del producto, la producción, distribución, su venta y post-venta.

¹² Michael Porter, *Ventaja Competitiva*, México, Editorial Continental, 1998, p. 55

- Logística Interna: Son actividades correspondidas a la recepción, almacenaje e inspección de las materias primas que intervienen para fabricar el producto
- Operaciones: Relación de la transformación de la materia prima en el producto final como ensamblado, montaje y operaciones en general.
- Logística externa: Actividad que tiene que ver con la distribución del producto a los distintos puntos de venta, almacenamiento físico del producto.
- Mercadotecnia y ventas: Son las acciones que inducen al comprador a adquirir los productos, como herramientas podemos destacar a la publicidad, promociones y ofertas que estarán a cargo de las fuerza de ventas de la empresa con sus respectivos directores.
- Servicio: Es un valor agregado que debe poseer la empresa para dar facilidad al cliente acerca de su compra, como garantía, capacitación, instalación del producto para su buen funcionamiento y crear fidelidad entre comprador y empresa.

Actividades de soporte: Constituyen desarrollos de apoyo, como gerencia de talento humano, gerencia en ventas, gerencia financiera, gerencia general, etc., que den seguimiento a los objetivos de la empresa y obtengan resultados favorables por encima de lo esperado.

Margen: Es la diferencia del valor total y el costo de ejecutar las actividades de valor.

El presente estudio se circunscribe en la región geográfica ocupada por la Ciudad de Quito, en esta zona se analizarán los principales componentes del subsector, su estado actual y se sugerirán estrategias para su desempeño óptimo, se espera como resultado de la investigación, entre otros establecer un mapa de competidores y proveedores, material de mucha utilidad para los productores locales.

La tesis se desarrollará alineándose con los propósitos que cumplen las cinco fuerzas de Michael Porter, las mismas que se analizan detalladamente en el capítulo III; puesto que cada una de ellas ayudará a esclarecer la investigación y abordar aspectos importantes que en ocasiones se dejan de lado; entre ellas la capacidad de negociación que existe en el subsector; las barreras de entrada a nuevos competidores; Porter y la teoría de las cinco fuerzas serán el eje de investigación.

La Estrategia del Sector

La estrategia dentro de la empresa cumple un rol importante, a continuación en la tesis se detallará algunas expresiones de reconocidos autores de libros que hablan acerca de las estrategias competitivas:

*"La definición de estrategia competitiva consiste en desarrollar una amplia formula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos."*¹³.

¹³ Michael Porter, *Estrategia competitiva, Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*, México, Editorial Continental, 1995, 16

"De una organización, las políticas y acciones secuenciales hacia un todo cohesionado. Una estrategia bien formulada ayuda al "mariscal" a coordinar los recursos de la organización hacia una posición "única, viable", basadas en sus competencias relativas internas, anticipando los cambios en el entorno y los movimientos contingentes de los "oponentes inteligentes"¹⁴

"Planificación estratégica es el proceso de determinar cuáles son principales objetivos de una organización y los criterios que presidirán la adquisición, uso y disposición de recursos en cuanto a la consecución de los referidos objetivos; éstos, en el proceso de la planificación estratégica, engloban misiones o propósitos, determinados previamente, así como los objetivos específicos buscados por una empresa"¹⁵.

En contexto general, en lo que se refiere al subsector de ropa de bebé, los distribuidores poseen una estrategia de distribución desarrollada, tanto en la sierra, costa y oriente.

El mercado ecuatoriano se identifica por ser un mercado de precios, por lo que el precio es importante al momento de ejercer la venta, la competencia es muchos casos es desleal por el mercado informal y las empresas deberán ser competitivas tanto en precio, calidad y tiempos de entrega.

1.6 Marco Conceptual

En éste estudio se utilizan algunos conceptos que a continuación se definen:

Sector Económico: Cada uno de los planos en que puede dividirse la actividad económica. Existen tres grupos:

¹⁴ Quinn, Robert E., The Strategic Process. Concepts, Casos, 1991, p.125.

¹⁵ Steiner, George A., Planificación de la alta dirección, Madrid, Ed. Universidad de Navarra, 1979, p. 154

- 1) sector primario, que agrupa la pesca, agricultura y la caza,
- 2) sector secundario, la construcción, la minería, industria y producción de energía eléctrica; y,
- 3) sector terciario, que comprende el comercio, el transporte y demás servicios¹⁶.

Sector Textil: Según la Clasificación Internacional Industrial Uniforme CIIU el sector manufacturero de la economía, posee un subsector dedicado a las actividades de fabricación de productos textiles, prendas de vestir, fabricación de cuero y artículos de cuero; en nuestro país todas estas actividades productivas corresponden al Sector Textil agremiado en la Asociación de Industriales Textiles del Ecuador AITE¹⁷, también en las cámaras de la pequeña industria, las cámaras artesanales, empresarios y emprendedores no afiliados a ninguna de ellas.

Economía: El estudio de la manera en que las sociedades utilizan los recursos escasos para producir mercancías valiosas y distribuirlas entre los diferentes individuos¹⁸.

Competencia imperfecta: El termino competencia imperfecta, fue introducido por el economista inglés Joan Robinson, en la década de 1930 y sirve para definir un tipo de mercado en el que el precio de un bien o servicio está determinado, no por la ley de la oferta y la demanda, sino por el control de los productores de dicho bien; según Samuelson y Nordhaus, la competencia imperfecta: *“se refiere a los mercados en los que no existe competencia perfecta, porque al menos un*

¹⁶ *Enciclopedia Salvat Diccionario*, t. XI, 1978, p. 2297

¹⁷ “Pontificia Universidad Católica del Perú”, Internacional Industrial Uniforme CIIU, 10-15.02.11 en <http://www.pucp.edu.pe/btpucp/ciiu>

¹⁸ SAMUELSON Paul y NORDHAUS William, *Economía*, México, décimo séptima edición Mc Graw Hill, 2002, p. 114

vendedor (o un comprador) es suficientemente grande para influir en el precio de mercado y, por tanto, tienen una curva de demanda (o de oferta) de pendiente negativa” ¹⁹. Es decir se da el fenómeno de competencia imperfecta cuando por algún medio los productores son capaces de incidir en el costo de un bien o servicio limitando el suministro de estos o por su alta diferenciación. Se conocen tres tipos de competencia imperfecta el monopolio, el oligopolio y la competencia monopolística.

Dirección Estratégica: Se define como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones que permitan a una empresa lograr sus objetivos²⁰.

Competitividad: La competitividad es la capacidad que tiene una empresa o país de obtener rentabilidad en el mercado en relación a sus competidores. La competitividad depende de la relación entre el valor y la cantidad del producto ofrecido y los insumos necesarios para obtenerlo²¹.

Ventajas Competitivas: Son el resultado de estímulos que la empresa le ofrece al consumidor y son aceptadas con la adopción de nuevas tecnologías²².

1.7 Proceso Metodológico de la Investigación de Mercados

Determinación de Objetivos

Se debe estudiar con detenimiento el problema planteado con la finalidad de determinar la información precisa para resolverlo.

¹⁹ SAMUELSON Paul y NORDHAUS William, Economía, México, décimo séptima edición Mc Graw Hill, 2002, p. 652

²⁰ Fred R. David, *Conceptos de Administración Estratégica*, México, Ed. Pearson Educación, 2003, p. 5

²¹ María Gómez M., “La Competitividad después de la Devaluación”, 10-15.09-05 en <http://www.econlink.com.ar/competitividad-devaluacion>

²² Villamar Rodrigo A. y Mondragón Juan Carlos, *Lecciones de los países del Asia-Pacífico en tecnología, productividad y competitividad*, Colombia, Editorial Norma, 1995, p. 79-80.

Los objetivos se constituyen en la base de todo el proceso de investigación

Determinación de las fuentes de información

Existen numerosas fuentes de información en el mercado. El investigador debe priorizar la importancia de cada una, para que su selección sea la adecuada para la investigación. Existen dos tipos de fuentes de información: primarias y secundarias.

En el primer caso nos encontramos con datos no recogidos ni elaborados previamente y por tanto es necesario realizar todo un proceso de obtención y análisis de información.

En el segundo caso, la información ya está recogida, archivada y por tanto solo es preciso analizarla.

Determinación del método de recogida de datos

En esta fase, el investigador tiene que elegir la técnica o las técnicas de obtención de información que va a utilizar. Existen numerosas técnicas de levantamiento de información, las mismas que, en su elección, dependen principalmente de los siguientes factores:

- Presupuesto disponible

- Información inicial
- Información resultante
- Tiempo de aplicación
- Disponibilidad de expertos

Diseño de la muestra y recogida de datos

Una vez seleccionada la técnica, el siguiente paso es su aplicación. Todas las técnicas necesitan de un grupo objetivo para su desarrollo (consumidores, detallistas, fabricantes, proveedores, competidores...)

La mayor parte de estos grupos objetivos suelen ser muy numerosos, por este motivo es necesario aplicar técnicas estadísticas de muestreo para seleccionar un grupo reducido y representativo del colectivo total.

El grupo seleccionado y el método de selección se denominan, respectivamente, muestra y método de muestreo.

La aplicación de la técnica a la muestra recogida es lo que se denomina trabajo de campo.

Análisis e interpretación de los datos

Después de haber obtenido los datos buscados es necesario llevar a cabo un proceso de análisis de los mismos con el objeto de resolver el problema planteado y alcanzar los objetivos de la investigación.

Dependiendo de la técnica de investigación empleada, los análisis e interpretación de los datos son diferentes, en algunos casos se utilizan técnicas proyectivas psicológicas y en otras técnicas estadísticas.

El investigador no se debe limitar únicamente a analizar los resultados, sino también a realizar una interpretación de los mismos desarrollando conclusiones y recomendaciones dentro del espectro de conocimiento de la investigación.

Elaboración del Informe

Las razones por las cuales se realizó el estudio, así como, los procesos metodológicos, datos y análisis estadísticos, interpretación en las conclusiones y recomendaciones deben de constar en un informe final.

Investigación del Proyecto

Grupo objetivo

El grupo objetivo que va dirigido la investigación serán hombres y mujeres entre las edades de 20 a 50 años, que residan en la ciudad de Quito y estén realizando compras en diferentes puntos de ventas de la ciudad, ya que tiene el poder adquisitivo, sea para uso directo de sus hijos o para regalar a familiares o conocidos con fin de recabar información referente a su predilección al momento de adquirir ropa de bebé y conocer el mercado de Quito donde se realizara el estudio y posteriormente saber cómo hacer estrategias para comercializar los productos a vender.

Tamaño de la Población

El tamaño del universo está dado por el censo de población realizado el año 2010, la Ciudad de Quito asciende a 2.239.191 entre hombres y mujeres, con una tasa de crecimiento Anual del 2,87%, y el tamaño de la muestra será un total de 240 encuestas.

Calculo de la muestra:

Cálculo del Tamaño de la Muestra conociendo el Tamaño de la Población

La fórmula para calcular el tamaño de muestra es la siguiente:

$$n = \frac{N \times Z_a^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_a^2 \times p \times q}$$

N = tamaño de la población

Z = nivel de confianza,

P = probabilidad de éxito, o proporción esperada

Q = probabilidad de fracaso

D = precisión (Error máximo admisible en términos de proporción)

Del análisis anterior para conocer la preferencia del mercado en cuanto a la ropa de bebe, si se conoce que el número de familias con bebés en la ciudad de Quito es de 15,000.

Seguridad = 95%;

Precisión = 3%;

Proporción esperada = 5% aproximadamente;

$$n = \frac{15,000 \times 1.96^2 \times 0.05 \times 0.95}{0.03^2 \times (15,000 - 1) + 1.96^2 \times 0.05 \times 0.95} = 200$$

Se requeriría encuestar a 200 familias para poder tener una seguridad del 95%, esta información nos ayudará a conocer de mejor forma las preferencias de las familias para tener un inicio o un punto de partida y concentrarnos en eso, para entender de mejor forma el subsector textil.

El presente estudio utiliza fuentes primarias de información a través de la aplicación de técnicas como la observación. En cambio, cuando se obtiene información de fuentes secundarias se tendrá en cuenta que sean confiables y de acceso a todo el público con su debida fuente.

“La investigación empieza de un conjunto de ideas y suposiciones que tratan sobre la realidad y sus descripciones, el científico, por más que busque la verdad de estas proposiciones, no podrá sustentar hasta que puedan ser comprobadas en la práctica”²³.

En el estudio del subsector de ropa de bebé es necesario llevar a cabo un proceso de análisis profundo con el objeto de resolver el problema planteado y alcanzar los objetivos de la investigación, se analizará los resultados con su interpretación, desarrollando conclusiones dentro del espectro de conocimiento de la investigación y para una mayor comprensión se realizará una explicación de todos y cada uno de los resultados con una gráfica amplia y clara.

²³ Carlos A. Sabino, “*El proceso de investigación*”, Buenos Aires, Editorial Lumen, 1996. p.165.

Capítulo II

ESTUDIO DEL SUBSECTOR

2.1 Antecedentes

La industria textil está ligada con la necesidad humana de abrigo corporal, su origen es tan antiguo como la migración de los primeros humanos hacia latitudes más frías, inicialmente el ser humano empezó a utilizar las pieles de animales para cubrirse, el uso de fibras y tejidos es posterior. El lino fue la primera fibra empleada con fines textiles, este material aparece junto con los primeros asentamientos agropecuarios especialmente de ganado ovino en la región de la Mesopotamia y Oriente Medio. Se conoce que en dichas regiones se inicia también el uso de la lana para tejido de prendas de vestir. El algodón fue utilizado para la preparación de telas indumentarias aproximadamente 2000 años A.E. en Babilonia, donde era un producto muy cotizado, a tal punto que fue conocido como “oro blanco”. La seda fue conocida y utilizada como materia de confección en la antigua China hace más de 4000 años. (2600 A.E.) En América la elaboración y utilización de hilados fue un tanto diferente, en la zona se utilizaron fibras naturales de yute y cáñamo. La actividad textil como industria, cobra vida con la revolución industrial del siglo XVIII con el aparecimiento de los telares mecánicos en Inglaterra inicialmente, y luego en EEUU, Francia y Bélgica, a propósito Oscar Secco cita: *“La industria basada en el simple trabajo manual no satisfacía las necesidades crecientes del mundo, ni podía competir con el bajo costo de las telas hindúes. De ahí que los industriales de la región de Lancashire –vecina de*

*Liverpool- donde llegaba al algodón proveniente de Estados Unidos de América ofreciera premios a quienes creasen procedimientos más eficientes que la antigua rueca y el primitivo telar.*²⁴ En aquella época una serie de acontecimientos industriales daban paso a la conocida “maquinización de la industria” y los incentivos económicos para los inventores finalmente llevaron a que James Hargreaves, en 1770, invente la primera máquina para hila algodón que multiplicaba la producción de una persona por ocho. Posteriormente la máquina hiladora movida por una rueda impulsada por una corriente de agua y que producía un hilo más resistente que el de la primera máquina, y posteriormente Edmundo Cartwright desarrolló un telar, movido con la fuerza del agua que trabajaba con doscientos obreros. En 1794 Eli Whitney diseñó la desmotadora de algodón, máquina cuya utilidad consistía en eliminar semillas y pelusas de la planta de algodón a procesarse, el resultado de la invención de Whitney fue que el suministro de materias primas provenientes de Estados Unidos hacia la industria inglesa creció cincuenta veces. El avance más importante en esta época fue la adaptación de la máquina de vapor de Watt como fuerza motriz a los telares, fue una técnica muy difundida hasta inicios del siglo XIX. Posteriormente se adaptaron para la industria textil los motores a Diesel y los alimentados por energía eléctrica. La máquina de coser fue inventada en 1845 por Elías Howe.

En nuestro país, se tienen datos de actividad textil desde antes de la llegada de los españoles a nuestro territorio: *“Ruiz desembarco a orillas del río Esmeraldas e hizo amistad con los indígenas de la zona, que le ofrecieron alimentos y joyas. Volvió a navegar hacia el sur y encontró una embarcación manteña que llevaba*

²⁴ Secco Ellauri, Oscar, *Los tiempos modernos y contemporáneos*, Madrid, Editorial Kapeluz, 1976, p. 94-95

*tejido de lana y algodón, objetos de oro y plata para comerciar.*²⁵ La cita hace referencia a la primera expedición, encabezada por Bartolomé Ruiz hacia las costas de la actual provincia de Esmeraldas en el año de 1524. En la época colonial, nuestro país se convirtió en un centro de abastecimiento textil para todo el continente, las “telas quiteñas” fueron muy apreciadas; en el territorio que actualmente ocupa la ciudad de Quito, se asentaba una prospera industria textil basada en la producción de telas de algodón, y especialmente de lana de oveja conocida como “obrajes”, que eran básicamente talleres en los que trabajaban indígenas con técnicas europeas de hilado y tejido. En el siglo XVIII la producción textil sufre una crisis paulatina debido al descenso de la demanda, perdiendo importancia como proceso productivo antes de la independencia de la república. Durante el primer siglo de vida republicana la industria se desarrolló en centros aislados para cubrir la demanda local principalmente, no existieron políticas gubernamentales claras que beneficien y fomenten la inversión en el sector, principalmente debido a que la economía del país estuvo orientada hacia la producción agrícola con casi nulo desarrollo industrial.

En 1943, los industriales que desarrollaban sus actividades independientemente, deciden formar la Asociación de Industriales Textiles del Ecuador AITE con el objetivo de defender en bloque los intereses del sector y promover políticas orientadas al fortalecimiento del mismo como componente de la economía nacional.

²⁵ Aspiazu, Patricia, *Geografía e Historia del Ecuador*, Quito, Cultural S.A., 1993, p.145

Vale la pena mencionar a la Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha CAPEIPI, organismo gremial que se encarga de trabajar por el desarrollo de los sectores a los que representa; entre ellos el sector textil. Forma parte de la Federación Nacional de la Pequeña Industria del Ecuador FENAPI.

Este organismo ha realizado un sin número de actividades con el fin de promover la competitividad de cada uno de los sectores a los que representa, además de ofrecer variedad de beneficios a las pequeñas y medianas empresas afiliadas al mismo.

Estos beneficios están relacionados directamente con actividades como:

- Financiamiento internacional.
- Convenios con la banca nacional.
- Capacitación a pequeños empresarios y obreros.
- Proyectos Ministerios, Municipios y Cámaras pertinentes.
- Respaldo para apertura de Mercado Internacional, y ante la Corporación Financiera Nacional para la concesión de préstamos a los pequeños empresarios.

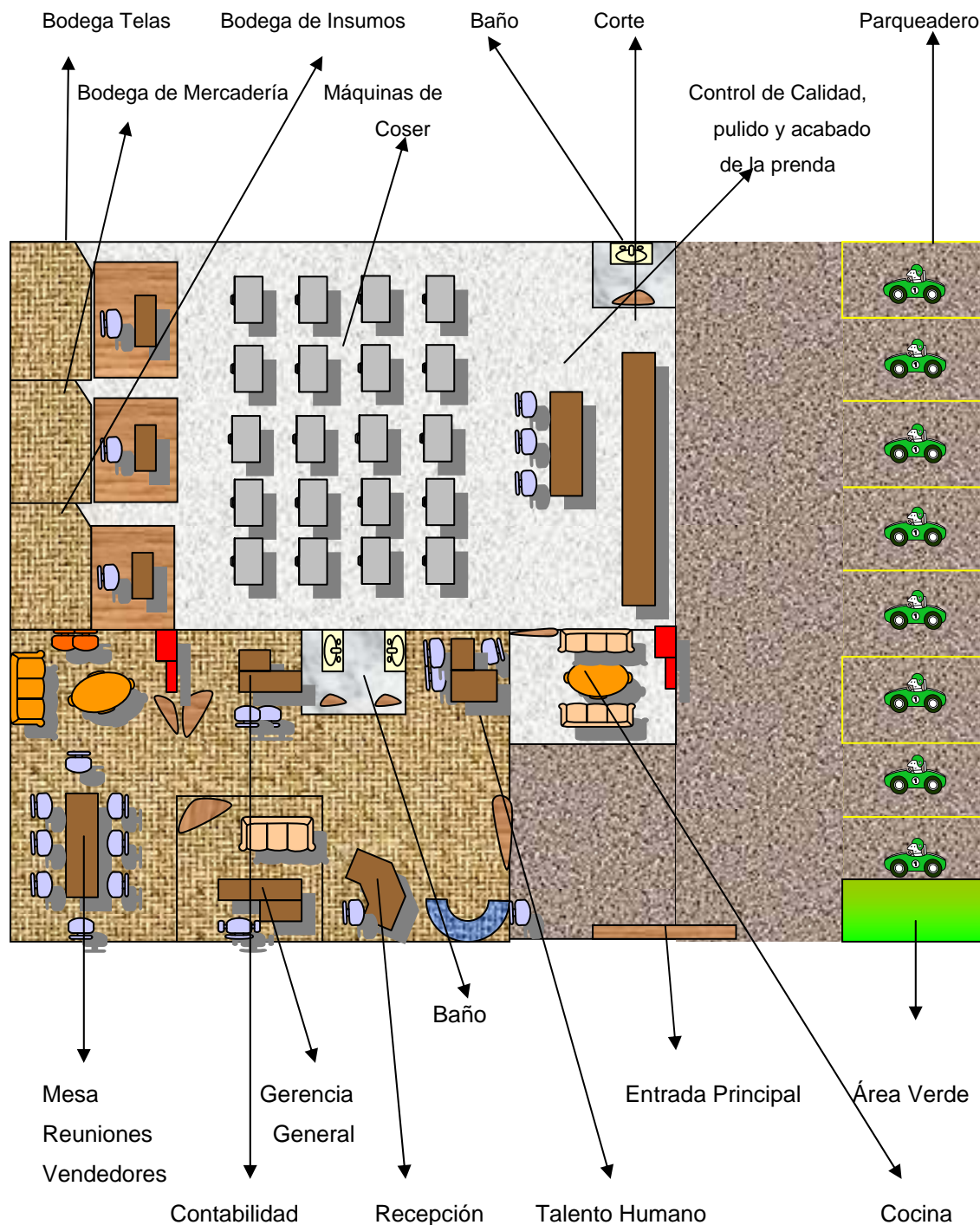
Por todas las actividades de apoyo que realiza este organismo gremial de servicio social privado, se lo considera importante para el desarrollo del sector textil, como de los demás sectores también implicados.

2.2 Composición del subsector de confecciones

En este apartado se analizará cada componente del subsector de confecciones de ropa infantil de bebé dentro de la industria textil, enfocándonos en la región delimitada en el capítulo anterior.

En el gráfico 5 se muestra a continuación los procesos de una pequeña o mediana empresa (Pyme) como está distribuido el espacio y se puede observar la conexión que tienen entre sí, facilitando el trabajo y su productividad.

GRÁFICO 5: PEQUEÑA O MEDIANA EMPRESA (PYME) DE CONFECCIONES DE ROPA DE BEBÉ



Elaborado: Alumno Andrés Chalhoub

En el gráfico 6 que a continuación se presenta, se muestra las etapas en el sector textil y se puede observar desde la adquisición de la materia prima hasta producir la tela, mientras que en el sector de la confección se empieza desde el diseño hasta la prenda completamente confeccionada para su comercialización.

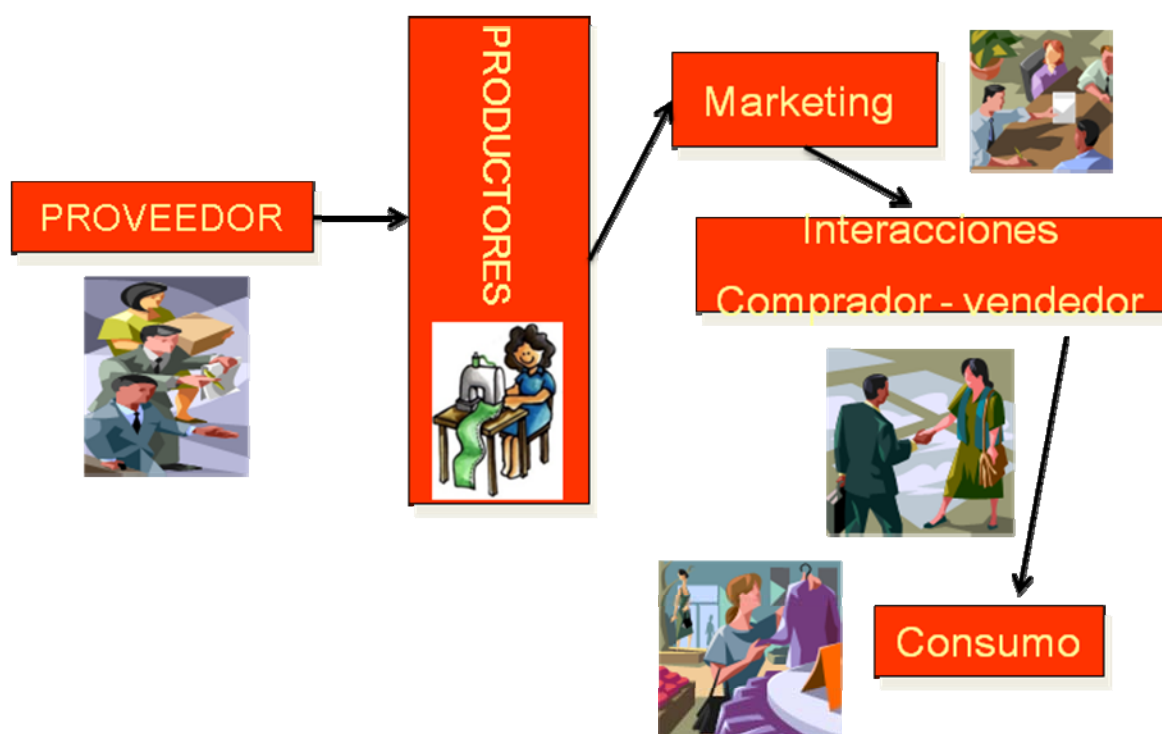
GRÁFICO 6: PRODUCCIÓN SECTOR TEXTIL Y DE LA CONFECCIÓN



Elaborado: Alumno Andrés Chalhoub

El gráfico 7 que se detalla se muestra las etapas en la estructura del sector tanto de productores como de comerciantes y se puede observar desde que el proveedor distribuye la materia prima, después las empresas confecciona para obtener las prendas y luego su comercialización en el mercado.

GRÁFICO 7: ESTRUCTURA DEL SECTOR, PROVEEDORES, PRODUCTORES Y COMERCIANTES



Elaborado: Alumno Andrés Chalhoub

2.2.1 Proveedores de materia prima e insumos

La industria de la confección de prendas de vestir para bebé utiliza materiales especiales, en calidades similares a las utilizadas para la confección de otro tipo de prendas, pero estos deben ser más delicados y deben cumplir con características térmicas adecuadas, por otra parte el terminado de las prendas

debe ser de alta calidad y resistencia sin dejar costuras demasiado gruesas o etiquetas q puedan molestar la delicada piel del bebé. En el presente caso se utilizará la clasificación y el listado de la AITE (a nivel nacional) para definir los grupos de proveedores en el medio:

- **Proveedores de Hilados (Hilados acrílicos)**

- Delltex Industrial S.A.
- Enkador S.A.
- Francelana S.A.
- Hilacril S.A.
- Hilanderias Unidas S.A.
- Hiltexpoy S.A.
- Industria Piolera Ponte Selva S.A.
- Pasamaneria S.A.
- S.J. Jersey Ecuatoriano C.A.
- Textil Santa Rosa S.A.
- Vicuña Textiles
- La Internacional S.A.
- Textiles Industriales Ambateños – TEIMSA S.A.

- **Proveedores de Tejidos:**

- Confecciones Recreativas Fibrán CIA LTDA
- ENNOTEX S.A.
- Cortinas y Visillos CORTIVIS CIA LTDA
- DELLTEX Industrial S.A.
- Francelana S.A.

- Industria Piolera Ponte Selva S.A.
- Industrial Textilana S.A.
- INDUTEXMA
- INSOMET CIA LTDA
- S.J. Jersey Ecuatoriano C.A.
- SINTOFIL C.A.
- Tejidos PINTEX S.A.
- Ecuacotton S.A.
- Textil San Pedro S.A.
- Textiles Industriales Ambateños – TEIMSA S.A.

Cabe señalar que el listado anterior corresponde a productores nacionales, formales y agremiados, existen actividades artesanales de producción de las cuales no hay registros y por otra parte en el mercado, por un tema de costos existe gran cantidad de materia prima importada que se comercializa libremente.

2.2.2 Competidores

La siguiente lista muestra los competidores agremiados en la AITE:

- Confecciones Recreativas FIBRAN CIA LTDA
- Ecuacotton S.A.
- Empresas Pinto S.A.
- Hilacril S.A.
- Industria Piolera Ponte Selva S.A.
- PASAMANERIA S.A.

- Textil Ecuador S.A.
- Cámara de Comercio Antonio Ante

Las empresas de la lista corresponden a los grandes productores de confecciones en el mercado, abarcan casi por completo el mercado formal de comercio de prendas, sin embargo no abastecen por completo la demanda, en especial en lo que respecta a confecciones de ropa de bebé debido a que su producción está concentrada en líneas para niños y adultos.

Por otra parte se debe considerar que el nivel de informalidad en el medio es bastante alto, aunque no existen estudios sobre el impacto de la informalidad en la rama de la confección, en el mercado se puede percibir sus efectos, el segmento ropa de bebé, por ejemplo: abasteciendo casi en su totalidad por mercado informal y contrabando principalmente desde Colombia. En el presente estudio de tesis se presenta algunas empresas formales e informales de confección de ropa de bebe en la Ciudad de Quito, y son las siguientes:

Empresas Formales

- Tilín - Tilín
- Confecciones Araceli
- Confecciones Panda
- Bon Bebé

Empresas Informales

- Bully
- L´Bebé
- Empresa del Sr. Julio Tandazo

- Empresa Danny de la Sra. Transito Lincango

En el anexo 1 se detalla más empresas formales de ropa de bebé

2.2.3 Clientes

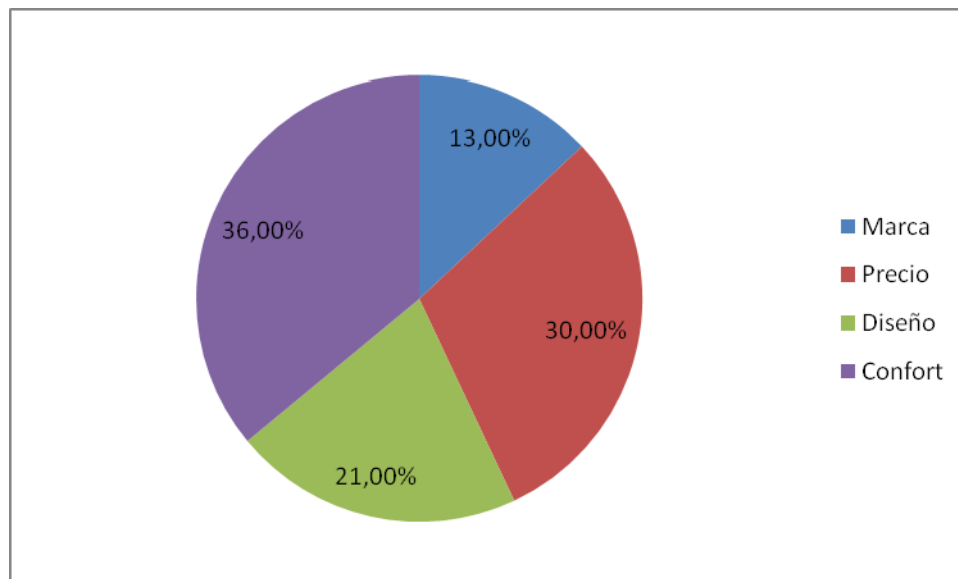
El subsector confección de ropa de bebé depende de la demanda de ropa del específico segmento de mercado que cubre, en el siguiente capítulo se determinará la demanda del subsector con elementos y metodologías técnicamente adecuadas.

Elaboración e interpretación de los resultados

Pregunta 1

¿Qué atributos busca al momento de comprar una prenda de bebé?

Marca – Precio – Diseño – Confort



Elaborado: Alumno Andrés Chalhoub

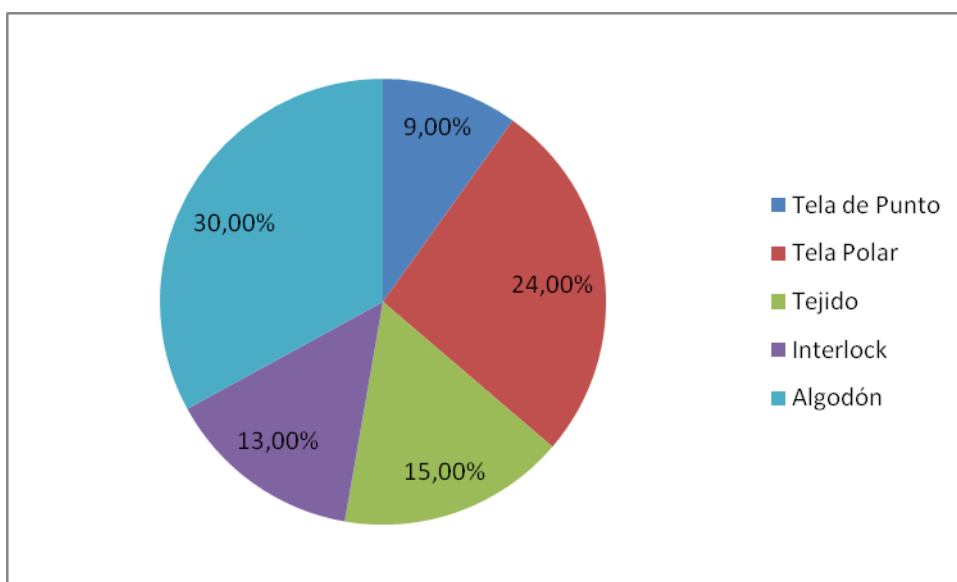
Resultado:

El 36% de las personas encuestadas prefiere el confort del bebe, ya que son pequeños y frágiles al nacer, seguido por el precio y el diseño que posea la prenda, en último lugar tenemos la marca, ya que son prendas que van a utilizar por corto tiempo.

Pregunta 2

¿De qué tela prefiere que sea la prenda?

- Tela de punto - Tela polar - Tejido - Interlock – Algodón - Otros



Elaborado: Alumno Andrés Chalhoub

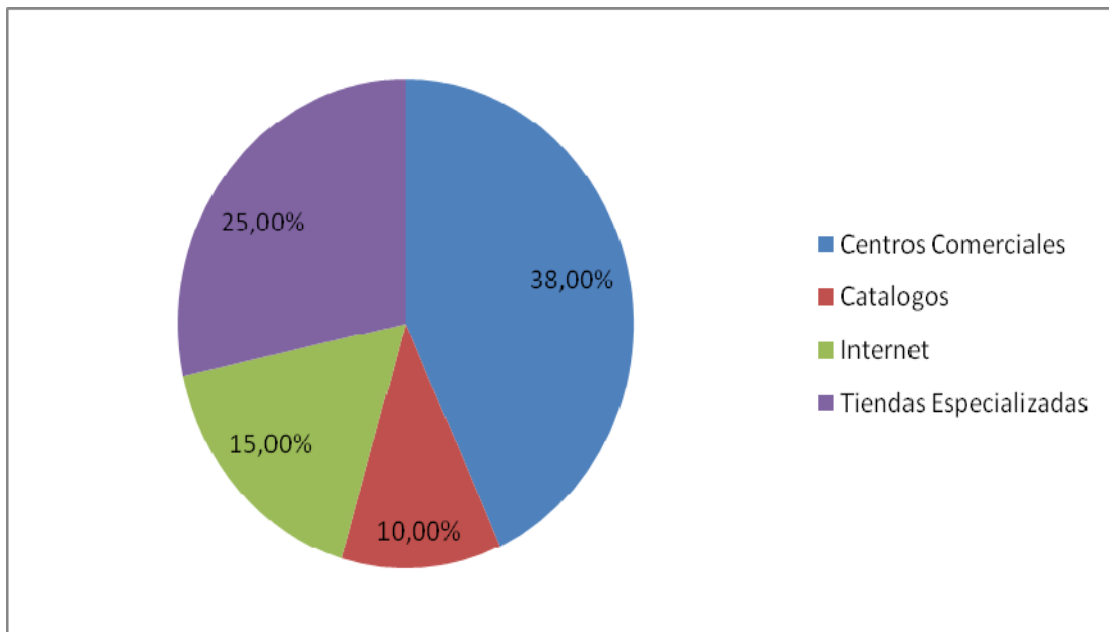
Resultado:

La gente prefiere comprar prendas en algodón por su elasticidad y durabilidad, seguido de la tela polar por su característica térmica, seguido del tejido, el interlock, y por último de la tela de punto, esta última es mas económica

pero muy delgada y áspera al momento de colocar la prenda al bebe manifiesta los encuestados.

Pregunta 3

¿Qué lugares usted frecuenta al momento de comprar una prenda de bebe?
Centros Comerciales – Catálogos – internet - tiendas especializadas - otros



Elaborado: Alumno Andrés Chalhoub

Resultado:

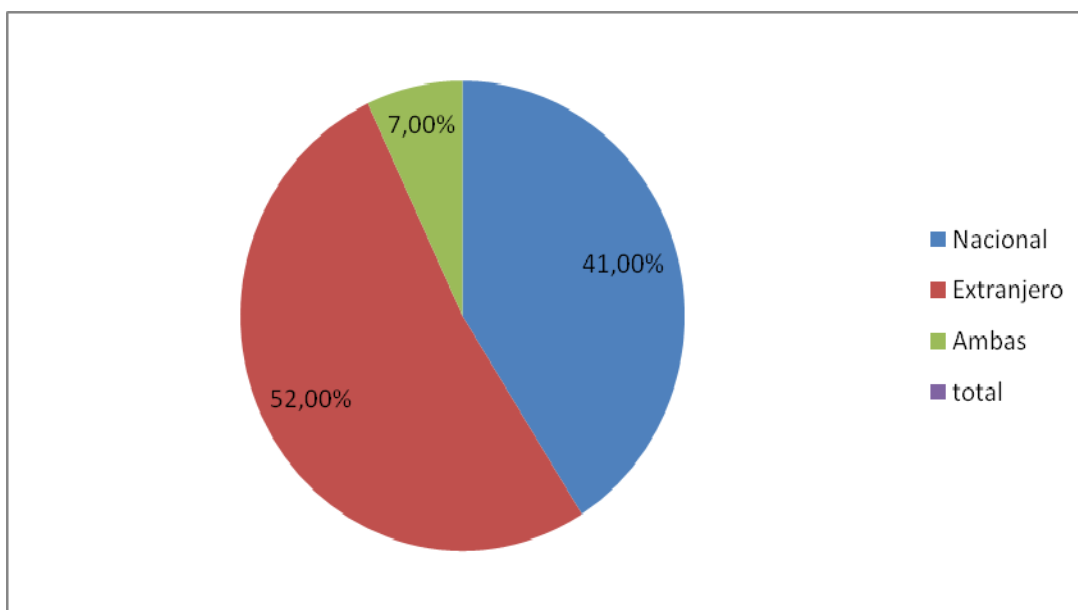
De los encuestados prefieren comprar en centros comerciales porque adicional que compran las prendas y hay varias opciones de locales, se divierten dando un paseo, seguido de las tiendas especializadas que se ubican mas como referencias de amigos o familiares, los catálogos y por último en internet, que

realizan la compra sin verla físicamente.

Pregunta 4

¿Al momento de seleccionar la prenda prefiere lo nacional o extranjero?

- Nacional - Extranjero - Ambas



Elaborado: Alumno Andrés Chalhoub

Resultado

La mayoría de personas encuestadas prefieren lo extranjero, tienen una percepción que lo de afuera es de mejor calidad con mejores diseños, lo siguiente es lo nacional y un porcentaje menor (7%), prefiere ambas prendas.

2.3 Políticas Arancelarias

El Ecuador tenía niveles arancelarios entre el 10%, 15 % y 20% que se aplicó años atrás productos necesarios para la economía que no se producían internamente, pero al producirse en Venezuela y Colombia en nuestro mercado recibían protección.

Generó a la larga incomodidad a la política arancelaria por que se dependía de los productos de importación, prendas de vestir y calzado entre los más destacados. Por lo que en el año 2004 empezó el Ecuador flexibilizar la decisión 370 que eran los aranceles que estaban perjudicando a la producción nacional, finalmente en el 2007 hasta la fecha de hoy se ejecutó la suspensión del Arancel Común en la Comunidad Andina mediante la Decisión 669.

Por esta decisión antes mencionada se pudo ejecutar políticas arancelarias sin violentar la normativa andina.

Con las políticas arancelarias se trata cada vez más de alentar la producción interna por la demanda existente en prendas de vestir, exactamente en ropa de bebe, era una industria que estaba desapareciendo poco a poca, actualmente se está recuperando.

La Constitución del Ecuador dispone en su Art. 283 que el sistema económico es social y solidario y tiene por objetivo “garantizar la producción y reproducción de las condiciones materiales e inmateriales que posibiliten el buen vivir”, en concordancia con el Art. 284, que establece que la política económica tiene como uno de sus objetivos “mantener la estabilidad económica, entendida como el máximo nivel de producción y empleo sostenibles en el tiempo”;

Análisis del contrabando en el Ecuador

El contrabando existe en el país y a pesar de las políticas arancelarias que impone el gobierno ingresa mucha mercadería de forma ilegal, viene principalmente de china y se encuentran las prendas posicionadas en el Ecuador hace unos años atrás.

Las prendas que vienen a raíz del contrabando son las más perjudican a la producción nacional, ya que viene con precios bajos, lo cual inclina a los clientes consumir productos chinos y desafortunadamente las personas responsables en cuidar el ingreso de mercadería al Ecuador, principalmente en las fronteras de Colombia y Ecuador son los encargados de las aduanas donde se tiene que mejorar controles y procedimientos de incautación de las prendas.

Después de haber analizado los productores de la mercadería en contrabando se puede analizar la competitividad entre China y el contrabando, ellos en busca de mejores oportunidades para el sector de las confecciones, responden eficazmente las necesidades de los consumidores. China sale aventajado a nivel mundial por el contrabando, ya que el circulante se queda en China para promover más producción y generación de más puestos de trabajo.

La industria textil tiene muchas posibilidades de éxito frente al contrabando, conociendo los mercados de donde provienen ellos, se puede analizar las desventajas que tienen y transformarlas en fortalezas para el producto nacional, por ejemplo de que material fabrican las prendas y como afecta a la piel de los bebés, ya que su piel es 5 veces más delgada que el adulto y está más propenso el bebé a tener más infecciones por contar con menos defensas.

2.4 Funcionamiento actual del subsector

2.4.1 Evolución de la producción

Un resumen del comportamiento de la industria textil según datos del Banco Central del Ecuador, en los últimos diecisiete años se presenta en la siguiente tabla:

TABLA 1: VALOR AGREGADO BRUTO DE LA INDUSTRIA TEXTIL NACIONAL

AÑO	Miles de dólares	Tasa de variación %
1993	350.613	-----
1994	349.650	-0,27
1995	340.841	-2,52
1996	379.881	11,45
1997	399.436	5,15
1998	404.383	1,24
1999	382.271	-5,47
2000	407.687	6,65
2001	410.654	0,73
2002	413.337	0,65
2003	411.598	-0,42
2004	418.322	1,63
2005 (sd)	425.965	1,83
2006 (sd)	429.564	0,84

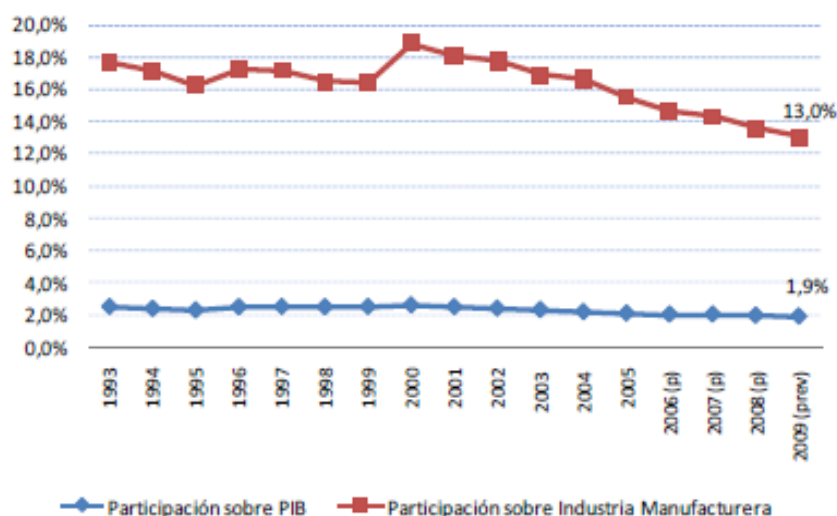
2007 (p)	440.729	2,60
2008 (p)	452.077	2,57
2009 (p)	469.044	3,75
2010 (p)	482.646	2,90

FUENTE: BCE

Fuente: Banco Central del Ecuador en <http://www.bce.fin.ec>

En el período se puede observar crecimiento gradual en el sector textil nacional, dado que con excepción de los años 1994, 1995, 1999 y 2003 el crecimiento del sector ha sido siempre positivo, merece mención especial los años 1996, 1997, 2000 con crecimientos superiores al 5%. Sin embargo es preciso señalar que su participación como componente del PIB y dentro del sector manufacturero decrece en el tiempo:

**GRAFICO 8: VALOR AGREGADO BRUTO DE LA INDUSTRIA TEXTIL NACIONAL
ESTRUCTURA PORCENTUAL A PRECIOS DE 2000**



Fuente: Banco Central del Ecuador, Cuentas Nacionales Anuales

TABLA 2: ESTRUCTURA DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA

Ramas de actividad CIU CN \ Años	2005	2006 (sd)	2007 (p)	2008 (p)	2009 (prev)
Industrias manufactureras (excluye refinación de petróleo)	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Carnes y pescado elaborado	32,8%	35,1%	35,3%	34,6%	35,7%
Fabricación de productos textiles, prendas de vestir	15,5%	14,6%	14,3%	13,5%	13,0%
Productos alimenticios diversos	10,8%	10,5%	10,8%	10,5%	10,8%
Producción de madera y fabricación de productos de madera	9,9%	9,5%	9,4%	10,1%	9,5%
Fabricación de productos químicos, caucho y plástico	7,3%	6,9%	6,7%	7,2%	7,2%
Fabricación de otros productos minerales no metálicos	6,4%	6,5%	6,4%	6,5%	6,5%
Papel y productos de papel	3,8%	3,7%	3,7%	3,9%	3,8%
Elaboración de bebidas	3,1%	3,1%	3,3%	3,6%	3,7%
Elaboración de azúcar	3,9%	3,7%	3,6%	3,4%	3,4%
Fabricación de maquinaria y equipo	2,8%	3,0%	3,1%	3,5%	3,2%
Cereales y panadería	3,3%	3,1%	2,9%	2,8%	2,7%
Elaboración de productos de tabaco	0,3%	0,3%	0,3%	0,3%	0,3%
Industrias manufactureras n.c.p.	0,2%	0,2%	0,2%	0,2%	0,2%

Fuente: Banco Central del Ecuador, Cuentas Nacionales Anuales

<http://www.bce.fin.ec/documentos/.../CuentasNacionales/>

Este comportamiento puede explicarse por la inestabilidad económica sufrida en el año 1999.

2.4.2 Principales productos ofertados- demandados

El mercado determina que tipos de productos y en qué cantidades debe producir la industria textil nacional para abastecer su demanda, una aproximación adecuada que sirva de base para el posterior desarrollo de este estudio es el comercio exterior de las industrias más grandes, cuya capacidad les permite hacer ejercicios de importación y exportación, a continuación se presentan algunos datos obtenidos de la AITE:

TABLA 3: COMERCIO EXTERIOR DE LAS INDUSTRIAS TEXTILES ECUATORIANAS

TIPO DE PRODUCTO	EXPORTACIONES			IMPORTACIONES				PART.	
	2009	2010	PART.	2009		2010			%
	FOB	FOB	%	FOB	CIF	FOB	CIF		
Materia prima	9.337,871	9.846,291	5,63	43.898,375	46.941,296	61.663,587	66.160,839	16,11	
Hilados	7.048,120	9.886,132	5,66	27.541,227	29.196,506	41.036,213	44.425,564	10,82	
Tejidos	17.978,853	16.495,405	9,44	100.488,185	103.325,085	135.602,429	140.724,060	34,27	
Prendas de Vestir	15.123,479	16.008,849	9,16	42.418,949	43.872,621	60.445,019	62.274,771	15,17	
Manufacturas	77.111,233	53.798,412	30,79	45.012,827	46.891,835	37.329,163	39.681,051	9,66	
Productos especiales	12.751,533	68.718,257	39,32	37.059,688	39.446,991	53.727,102	57.320,524	13,96	
Total general	139.351,089	174.753,346	100,00	296.419,251	309.674,334	389.803,513	410.586,809	100,00	

FUENTE: Banco Central del Ecuador
<http://www.bce.fin.ec/contenido.php?CNT=ARB0000203>

En los últimos dos años, la demanda de manufacturas y prendas de vestir ocupa el segundo y tercer lugar respectivamente entre los productos textiles de mayor demanda en el exterior; los productos que más demanda el país desde el exterior son los tejidos, materia prima y productos especiales, las prendas de vestir aparecen en cuarta posición.

Del análisis de los datos anteriores se concluye que las empresas nacionales no abastecen el mercado mayoritariamente, y que se puede mejorar la productividad en el sector.

2.4.3 Balanza comercial del sector textil

Un análisis comparativo sobre las importaciones y exportaciones del sector, muestra que aún son mucho mayores en comercio internacional las compras que las ventas en materia textil, sin una clara tendencia hacia la baja. La razón es el bajo nivel de industrialización de nuestro país, lo cual hace necesario la importación no solo de materias primas sino de productos con valor agregado que se presenta en la siguiente tabla:

TABLA 4: BALANZA COMERCIAL DEL SECTOR TEXTIL NACIONAL

AÑO	EXPORTACIONES	IMPORTACIONES	SALDO	IMPORT / EXPORT
2000	67.802,09	183.997,92	-116.195,83	2,71
2001	73.568,03	224.004,72	-150.436,69	3,04
2002	66.034,68	215.618,32	-149.583,63	3,27
2003	77.878,09	231.536,47	-153.658,38	2,97
2004	88.603,07	306.228,82	-217.625,76	3,46
2005	84.250,71	350.944,09	-266.693,37	4,17
2006	82.811,45	373.101,13	-290.289,68	4,51
2007	93.989,38	448.906,25	-354.916,87	4,78
2008	144.984,46	554.213,27	-409.228,81	3,82
2009*	155.259,73	334.246,01	-178.986,28	

FUENTE: BCE-AITE

<http://bibdigital.epn.edu.ec/handle/15000/2256>

Empresarios relacionados al ámbito textil y confecciones

En el presente estudio se visitó diferentes empresas textiles y de confección en la ciudad de Quito, por lo que en la tesis se redacta la parte más importante de

cada entrevista:

Empresas Textiles:

Textilana S.A. con su representante el Sr. Miguel Dahik

Sr. Dahik nos menciona que las importaciones de acrílico y polyester (materias primas para elaborar el hilo) han subido su precio por la demanda del precio del petróleo ya que son derivados de estos, en estos últimos 3 años ya no se cuenta con mucha oferta en el mundo porque su valor es muy sensible a cambios

Lanafit (hilados) con su representante el Sr. Fuad Dassum

En décadas anteriores el hilo se vendía muy bien en el Ecuador e incluso el sobrante se exportaba a Colombia y Estados Unidos, actualmente la capacidad de producción solo abastece al mercado nacional, los telares y maquinaria de confección ya no son tan accesibles como en otros años.

Empresas de Confección

Lanafit Confecciones con su representante Sr. Fuad Dassum

La empresa Lanafit con locales en los principales centros comerciales en la ciudad de Quito constantemente tiene que analizar nuevos diseños de prendas,

sacar promociones por temporada y ofertas dependiendo el volumen de prendas que se hayan fabricado, no es un trabajo fácil y duro, sino constante, sin descuidar detalles de organización e imagen institucional.

L'Chateau con su representante Sr. Washington Aguayo Avilés

Con la representación de la marca Ives Saint Larent de prendas de vestir para adulto en estilo formal ha sufrido en estos últimos años una transformación profunda de organización, la mayor parte de nuestros procesos de corte y armado lo hacíamos nosotros pero hace unos años atrás mandamos a tercelizar el trabajo, nos ahorramos tiempo y dinero y nuestros almacenes están llenos de mercadería, hemos aplicado técnicas de motivación y trabajos en equipo dando resultados muy positivos a la empresa.

Además, en la sección de anexos de la tesis se redacta la entrevista con la Ing. Cecilia Castro directora del Instituto de Confección Competitiva, entrevista al Sr. Carlos Andrade, empresario textil realizada por investigadores del Observatorio de la Pyme de la Universidad Andina Simón Bolívar y empresas destacadas en el Ecuador en el ámbito de la confección como Anitex S.A. y Pinto S.A.

2.5 Análisis FODA del subsector

En el presente estudio, el FODA del sector de las confecciones de ropa de bebé en la Ciudad de Quito se llevo a cabo con un conocimiento del sector, visitando diferentes empresas textiles y empresas de confecciones mencionadas anteriormente:

Fortalezas

- Productos muy diferenciados
- Empresas emprendedoras con un alto nivel de superación
- Excelente relación precio / calidad en prendas terminadas
- Experiencia adquirida
- Portafolio amplio de productos

Oportunidades

- Costos de producción bajos
- Nuevos diseños de telas y constante innovación por parte de la empresas textiles
- Conocimiento del trabajo de la competencia
- Demanda de talleres de confección
- Innovación constante para dar mejor terminado a la prenda y dar valor agregado
- Baja calidad percibida en importaciones asiáticas
- Demanda de productos de alta calidad

Debilidades

- Muy poco contacto con el exterior a nivel empresarial
- Alto deterioro financiero empresarial
- Personal desmotivado
- Acceso a mano de obra calificada, costureras migran a otros países en busca

de trabajo

- Localización con acceso limitado
- Nivel salarial y beneficios de ley muy poco atractivo

Amenazas

- Clientes con poca fiabilidad
- Localización geográfica desfavorable
- Empresas del sector que ofrecen todos los servicios textiles
- Competencia de empresas que realizan todo tipo de prendas

Conclusión

Analizando el sector textil y subsector de confección de donde se obtiene la materia prima e insumos, competidores, clientes y analizando el FODA del sector se concluye que el sector tiene amplia experiencia e innovación constante del producto con una amplia variedad de productos, pero el nivel salarial y beneficios es muy poco atractivo para el empleado y la competencia se ha intensificado los últimos años ofreciendo las empresas al mercado todo tipo de prendas.

En términos comparativos con otras industrias manufactureras, la confección de prendas no requiere a nivel medio grandes inversiones, es por ello que puede constituir en una opción de inversión para capitales bajos con tasa de retorno elevada, la confección de ropa infantil presenta la ventaja de ser un tipo de costura clásica, en cierta medida indiferente al paso del tiempo.

La confección y comercialización de prendas de vestir para bebé tiene una demanda continua y creciente, ligeramente mayor que la demanda de otro tipo de confecciones, la población y por ende los eventuales usuarios de las prendas crecen con el paso del tiempo a un ritmo cercano al incremento poblacional.

Si bien el mercado de confección esta casi cubierto por los actuales productores, existe un nicho comercial en la confección y comercialización de ropa de bebé, existen pocas líneas dedicadas a este segmento del mercado en las grandes productoras del medio.

Utilizando la herramienta del FODA se puede determinar estrategias en el sector industrial que se obtiene a partir de cruzar las variables, identificando estrategias fortalezas con oportunidades (FO), fortalezas con amenazas (FA), debilidades con oportunidades (DO), debilidades con amenazas (DA) y validarlas en una función de coherencia como se explica en el Capítulo 1.3 de la presente tesis.

ESTRATEGIAS, ANALISIS FODA

<p style="text-align: center;">ESTRATEGIA FO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Teniendo eficiencia de manufacturas conseguir la licencia de una marca internacional, esto ocasionará mayor producción y crecimiento de la empresa - Determinar el nicho del mercado para atender de mejor manera a los clientes ofreciendo diferenciación de productos y valor agregado. - 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIA DO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Al tener poca capacitación se puede pedir asesoramiento a las cámaras de la producción que son costos bajos pero destrezas en las operarias(os) - Las maquinarias e insumos son de costo alto, por lo que se puede solicitar planes de crédito a distintas entidades del sector financiero.
<p style="text-align: center;">ESTRATEGIA FA</p> <ul style="list-style-type: none"> - La cultura de consumo consiste en tener preferencia por lo extranjero antes que lo nacional, con clientes satisfechos y buena calidad en prendas preferirán lo nuestro primero Desarrollando políticas para tener clientes satisfechos, optarán por calidad y fidelidad minimizando la compra del contrabando que perjudica a la industria nacional - 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIA DA</p> <ul style="list-style-type: none"> - Agrupar algunos talleres de confección para que el poder de negociación suba y poder obtener mejores precios de insumos y plazos de financiamiento. - Determinar estrategias publicitarias agresivas por intermedio del gobierno para que prefieran lo nuestro

Capítulo III

ANALISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER PARA EL SUBSECTOR

El presente estudio tiene como objetivo general estudiar el subsector de ropa de bebé para definir estrategias de producción y comercialización en las empresas de la Ciudad de Quito.

Para definir las estrategias se toma en cuenta el análisis de las cinco fuerzas de Michael Porter y se determina si es alto o bajo el poder de negociación de clientes y proveedores. Para este estudio se llevo a cabo entrevistas con expertos en el subsector de la confección, visitas a plantas textiles y talleres de la confección, entrevistas con empresarios de la pequeña y mediana empresa de ropa de bebes en diferentes centros comerciales y centro de la Ciudad (Ipiales) de la Ciudad de Quito (ver listado en el Anexo 1).

A continuación se detalla cada fuerza competitiva en base a la información recopilada:

3.1 Barreras de entrada a nuevos competidores

El número de competidores en determinado sector de la economía depende de las barreras de entrada y la motivación ante la utilidad del tipo de negocio. En el caso de las actividades productivas relacionadas con la confección no existe mayor impedimento para la proliferación de pequeñas industrias dedicadas a esta actividad.

El problema del subsector es que dichas empresas, formadas con capitales relativamente bajos, tienen poca información sobre proveedores, clientes y competencia, suelen aparecer como fruto de iniciativas industriales aisladas y su permanencia en el mercado suele ser fugaz.

Por otra parte el segmento de mercado estudiado es siempre creciente y, como se puede intuir, está relacionado en forma directa con la tasa de natalidad de la jurisdicción, en consecuencia nuevos productores cubren la demanda insatisfecha debido al incremento de la población.

Los casos exitosos de productores nuevos que se investigaron corresponden a competidores respaldados por industrias productoras de materias primas, o a franquicias de marcas reconocidas a nivel local o internacional.

Esto constituye una razón para fortalecer las empresas que actualmente cubren el mercado, y además información valiosa para emprendedores, si se desea invertir en la rama, se lo debe hacer con estudios serios de mercado y con la expectativa de recuperar el capital arriesgado en el mediano y largo plazo.

Se considera que **la barrera de entrada en el sector son bajas,** pues no se requiere mayor capital, si se atiende a un sector de la población específico la importancia de las economías de escala disminuye, es un segmento de mercado que tiene necesidades constantes por la evolución de los bebés y los nuevos nacimientos.

3.2 Poder de negociación de los proveedores

En el presente apartado se considerará como proveedores a los vendedores de materia prima para la confección de ropa de bebé, es decir a proveedores de hilados, tejidos y productos especiales relacionados con la fabricación de prendas de vestir para bebés.

En el mercado real, el poder de negociación de los proveedores radica en el hecho de que éstos no pierden rentabilidad para sus empresas negociando precios de venta con cada comprador, más bien hacen negociaciones globales con grandes compradores garantizando la utilidad por volumen vendido.

Los distribuidores de materia prima para los pequeños negocios son en consecuencia intermediarios compradores directos de los fabricantes. La investigación determinó además que las empresas textiles pocas veces centran su producción en una fase única del ciclo textil, es decir por lo general los productores de hilados, son además empresas fabricantes de textiles e incluso prendas de vestir.

Para poder inferir sobre si el poder de negociación de los proveedores es alto o bajo, se realizó un sondeo entre los principales proveedores registrados en la AITE, el mismo que permitió determinar si los departamentos de ventas de las empresas encuestadas mostraban disposición hacia la venta de sus productos en forma directa y con preferencias en costo para volúmenes bajos de mercaderías.

A continuación se presentan tres matrices con los principales

proveedores del mercado nacional y su inclinación positiva o negativa hacia la venta al menudeo de sus mercancías:

TABLA 5: LISTADO EMPRESAS DEL MERCADO DE HILOS

PROVEEDORES DE HILADOS		
NOMBRE DE LA INDUSTRIA	CONTACTO	VENDE AL MENUDEO
DELLTEX INDUSTRIAL S.A.	Dirección: Juan Montalvo s/n y Francisco de Orellana (Cumbayá) Teléfonos: 2 891313 / 2 891505	NO
ENKADOR S.A.	Dirección: Barrio Selva Alegre km.1 vía a San Fernando-Sangolquí Teléfonos: 2 870-197 / 2870-196 / 2 870-198	NO
FRANCELANA S.A.	Dirección: Pasaje Manuel Herrera OE5-O5 y Av. de la Prensa (Frente a FAE) Teléfonos: 2 445-151 / 2 256-287 / 288 / 273	NO
HILACRIL S.A.	Dirección: Avs. Orellana 656 y Coruña Teléfonos: 2 044-004 / 2 044-028	SI
HILANDERIAS UNIDAS	Dirección: Av. 6 de diciembre N41-245 y Tomás de Berlanga Teléfonos: 2 268686/687 / 2 242216	SI
HILTEXPOY S.A.	Dirección: Panamericana Norte Km. 12 camino a Marianitas el Arenal s/n Teléfonos: 2-824682/ 2-824707 / 2-823997 directo (Interfibra)	SI
INDUSTRIA PIOLERA PONTE SELVA	Dirección: Los Guarumos E 9-77 y 6 de Diciembre. Teléfonos: 2 460-205 / 206 / 207	NO
PASAMANERIA S.A.	Dirección: Av. Huayna Capac 1-97 Teléfonos: 07-283-2388	NO
S.J. JERSEY ECUATORIANO C. A.	Dirección: Cerezos OE1-321 y Real Audiencia Teléfonos: 2 472-407 / 2 472775 / 2 470955	NO
TEXTIL SANTA ROSA C.A.	Dirección: Parroquia Santa Rosa, calle González Suárez-Barrio Chilcaloma. Teléfonos: 03-2754894 / 03-2754895	SI
TEXTILES GUALILAHUA	Dirección: Panamericana Sur Km. 13 ½ Teléfonos: 2 690-861 / 2 690-946	SI
TEXTILES INDUSTRIALES AMBATEÑOS - TEIMSA S.A.	Dirección: Parroquia Santa Rosa Teléfonos: 03-275-4054	NO
TEXTILES LA ESCALA S.A.	Dirección: Av. Manuel Córdova Galarza Km. 7 -Vía Mitad del Mundo. Teléfonos: 2 351-065 / 2 351-987 / 2 351-989	NO
TEXTILES TEXSA S.A.	Dirección: Teodoro Gómez de la Torre 1075 Teléfonos: 2 658-016 / 2 657-712 / 2 614-630	NO
VICUNHA TEXTILES - LA INTERNACIONAL S.A.	Quito. San Antonio de Pichincha, Lulumbamba 1354 y Misión Geodésica, Teléfonos: 3975800 / 3975802 / 3975804	NO

Fuente: C.A.P.E.I.P.I.

Elaborado: Alumno Andrés Chalhoub

El listado anterior corresponde a los quince mayores productores de hilos y fibras para la confección del país. Apenas cinco productores muestran apertura hacia la venta sin restricciones por el monto de la

compra, esto representa el 33% a nivel nacional. En el área de estudio (Ciudad de Quito) existen cuatro productores al por menor.

Con relación a los mayores productores de telas del mercado, se recabaron los siguientes datos:

TABLA 6: TABLA DE EMPRESAS DEL MERCADO DE TEJIDOS

PROVEEDORES DE TEJIDOS		
NOMBRE DE LA INDUSTRIA	CONTACTO	VENDE AL MENUDEO
ASOTEXTIL CIA. LTDA.	Dirección: Calle Cacha Lote # 5 y Geovanny Calles Teléfonos: 2 812-306 / 2 823-200 / 2470-455 / 2481328(Nilotex)	NO
CONFECCIONES RECREATIVAS FIBRAN CIA. LTDA.	Dirección: Panamericana Norte Km. 51/2 N68-177 Teléfonos: 2 476-841 / 2480-337	NO
CORTINAS Y VISILLOS CORTYVIS CIA. LTDA.	Dirección: Calderón-Duchicela y 9 de Agosto (Frente al Estadio de Calderón). Teléfonos: 2 820-354/355 / 2 821-792	NO
DELLTEX INDUSTRIAL S.A.	Dirección: Juan Montalvo s/n y Francisco de Orellana (Cumbayá) Teléfonos: 2 891313 / 2 891505	NO
ECUACOTTON S.A.	Dirección: Km. 16 1/2 vía Daule Teléfonos: 04-2 258-066 / 04-2 258069	SI
ENNOTEX S.A.	Dirección: Enrique Guerrero N71-113 y Fernando de Vera Teléfonos: 2 470451 / 2 484300	SI
FRANCELANA S.A	Dirección: Pasaje Manuel Herrera OE5-O5 y Av. de la Prensa (Frente a FAE) Teléfonos: 2 445-151 / 2 256-287 / 288 / 273	NO
HILACRIL S.A.	Dirección: Avs. Orellana 656 y Coruña Teléfonos: 2 044-004 / 2 044-028	SI
INDUSTRIA PIOLERA PONTE SELVA	Dirección: Los Guarumos E 9-77 y 6 de Diciembre. Teléfonos: 2 460-205 / 206 / 207	NO
INDUSTRIAL TEXTILANA S.A.	Dirección: Av. 6 de Diciembre 6025 y Thomas de Berlanga Teléfonos: 2 268-686 / 2 268-685	NO
INDUSTRIAL Y COMERCIAL TECNORIZO S.A.	Dirección: Parque Industrial Ambato, Panamericana Norte Km.6 ½ Teléfonos: 03-285-5787 / 03-285-4095	SI
INDUTEXMA	Dirección: Otavalo – Calle Roca 436 y Mejía Teléfonos: 062 920 409 – 062 920 469 / 062 923 254	NO
INSOMET CIA. LTDA.	Dirección: Carlos Tosi y Paseo Machángara (Planta) Av. de las Américas 6-118 y Nicolás Rocha, sector sur, Edif. Coral Centro, piso 3 (Oficinas)	NO
JERSEY	Dirección: Cerezos OE1-321 y Real Audiencia Teléfonos: 2 472-407 / 2 472775 / 2 470955	NO
SINTOFIL C.A.	Dirección: Almacén de Ventas: Av. Panamericana Norte, km 10 1/2, junto a Alfombras ORM, 100 mts. al sur de la entrada a Carapungo. Oficinas: Calle del Establo Lote 50 y Calle del Charro. Edif. Site Center, Torre II. Ofic. 109 Teléfonos: PBX: 3832-375 / 3832-380 / Almacén de Ventas: 6019-844 Fax: 2426139	NO
PINTEX INDUSTRIA TEXTIL	Dirección: Av. de la Prensa 3741 Teléfonos: 2 448-333/334/336/339	NO
TEXTIL ECUADOR S.A.	Dirección: Av. Gaspar de Villaroel E10-26 y Paris Teléfonos: 2 878-002 / 2 877-283 / 2 878-016 / 2 878-030	NO
TEXTIL SAN PEDRO S.A.	Dirección: Vía Sangoquí-Amaguaña Km.3 S/N Teléfonos: 2 335-548 / 2 332-114	NO
TEXTILES INDUSTRIALES AMBATEÑOS - TEIMSA S.A.	Dirección: Parroquia Santa Rosa Teléfonos: 03-275-4054	NO
TEXTILES LA ESCALA S.A.	Dirección: Av. Manuel Córdova Galarza Km. 7 -Vía Mitad del Mundo. Teléfonos: 2 351-065 / 2 351-987 / 2 351-989	NO

Fuente: C.A.P.E.I.P.I

Elaborado: Alumno Andrés Chalhoub

Apenas el 20% de los productores nacionales de telas, hace ventas directas de fábrica; de éstos, únicamente dos proveedores pertenecen a la jurisdicción objeto del presente estudio.

La confección de prendas de vestir infantiles, requiere de ciertos productos especiales como broches, botones, cintas, etc. Existen pocos productores de estos elementos y los que existen únicamente realizan transacciones al por mayor:

TABLA 7: LISTA DE EMPRESAS PROVEEDORAS DE INSUMOS DE CONFECCIÓN

NOMBRE DE LA INDUSTRIA	CONTACTO	VENDE AL MENUDEO
CARLOS ÁLVAREZ SAÁ AGENCIAS Y DISTRIBUCIONES S.A.	Dirección: Panamericana Sur, Calle Susana Letor S38 y pasaje E3B sector El Conde. (entrada a la Ecuatoriana). Teléfonos: 3 010031 / 3-010321 / 2-690590	NO
ENKADOR S.A.	Dirección: Barrio Selva Alegre km.1 vía a San Fernando-Sangolquí Teléfonos: 2 870-197 / 2870-196 / 2 870-198	NO
ENNOTEX S.A.	Dirección: Enrique Guerrero N71-113 y Fernando de Vera Teléfonos: 2 470451 / 2 484300	NO
INDUSTRIA PIOLERA PONTE SELVA	Dirección: Los Guarumos E 9-77 y 6 de Diciembre. Teléfonos: 2 460-205 / 206 / 207	NO

Fuente: C.A.P.E.I.P.I.

Elaborado: Alumno Andrés Chalhoub

Este inconveniente se podría superar estableciendo convenios de compra directa entre asociaciones de pequeños productores de la confección y las industrias productoras de materia prima, con el consecuente ahorro en precios de intermediación. Existe un caso parecido y exitoso, corresponde a la compra de materia prima que realiza la Cámara de Comercio Antonio Ante.

Por los datos anteriormente expuestos, se concluye que **el poder de**

negociación de los proveedores es alta.

3.3 Poder de negociación de clientes

El mercado esta surtido con confecciones de ropa para bebés para todos los segmentos demográficos y económicos, sin embargo como se demostrará en la investigación de campo, no se puede hablar de dominio de una marca determinada. Por el contrario hasta cierto punto la provisión de mercadería para la venta es la resultante de la confección aislada por parte de muchos proveedores pequeños.

El precio de venta de estos bienes está determinado por el marketing relacionado con la venta, más que por la calidad y la especialización. En el contexto debe entenderse al marketing antes mencionado como la capacidad de los vendedores de exponer de mejor manera y ante un segmento de mayores ingresos económicos la mercadería.

Existe un componente cultural que determina el precio que paga el consumidor final por las confecciones infantiles, y es definitivamente el lugar en donde se expende este tipo de bienes. La investigación de campo en diferentes centros comerciales y centro de la ciudad(Ipiales) determinaron las variaciones de precio para el mismo producto en relación al lugar de expendio, por ejemplo un monito de bebe en el Ipiales promedia los \$5, siendo intermediarios, mientras en centros comerciales promedia los \$20 el monito

con similares características de tela y calidad, es decir en centros comerciales hay un incremento de 200% que se asocia por la seguridad que brinda el lugar o su estadía de compras más placentero.

Manteniendo constante el segmento de mercado analizado, es decir si se analiza la variación de precios, por ejemplo, entre centros comerciales similares, se determina que existe cierta estandarización en los precios finales, es decir, el consumidor percibirá similitud en el precio entre vendedores que apuntan hacia el mismo segmento económico del mercado. Por otra parte si la comparación se hace entre distintos segmentos los precios pueden diferenciarse considerablemente.

Si la costumbre del consumidor y sus características socioeconómicas determinan el tipo de almacenes y centros comerciales en los que compra confecciones de ropa infantil, se puede inferir que **su poder de negociación de consumidores es bajo.**

3.4 Productos Sustitutos

El principal producto sustitutivo a la industria local de fabricación de ropa infantil es la ropa tejida mano, ya que cuenta con otro tipo de proceso, no es tan fuerte ni agresivo pero hay madres que optan por vestir a sus bebés recién nacidos con ese tipo ya que son más costosas y por el problema de alergias ocasionadas por la lana no cuenta con tanta demanda.

El presente análisis de bienes sustitutos inicia con la cuantificación de los principales productos textiles que el país importa, según datos de la AITE para el año 2008, 2009 y el primer trimestre del 2010 se tiene:

TABLA 8: LISTA DE PRODUCTOS TEXTILES QUE IMPORTA EL PAÍS

VALORES USD			
TIPO DE PRODUCTO	2008	2009	Ene-Marzo 2010
Materias Primas	86.206,788	65.524,090	18.311,101
Hilados	45.611,520	40.636,541	12.237,884
Tejidos	131.492,194	144.561,513	39.772,435
Prendas de vestir	207.299,454	69.942,395	12.620,051
Manufacturas	69.034,363	60.151,679	13.182,865
Productos Especiales	45.705,130	53.328,935	20.222,614
Total General	585.349,45	434.145,15	116.346,95

FUENTE: BCE-AITE

http://www.aite.com.ec/index.php?option=com_phocadownload&view=category&id=5:importaciones-textiles-2000-2009&Itemid=19

La importación más importante en términos de monto en el año 2008 fue la de prendas de vestir, seguida por la de tejidos y materias primas; en el siguiente el año la importación más relevante fue la de tejidos, prendas de vestir y materias primas, en orden descendiente de montos

Basándose en estos datos se puede apreciar un descenso en la importación de ropa de prendas de vestir por un factor externo que fue el incremento de aranceles para la importación de productos confeccionados, que podría significar un incremento en la participación del mercado interno de la industria nacional de la confección, es decir una tendencia favorable del mercado hacia el consumo interno.

Cabe analizar, además, que desde el año 2010 la balanza comercial del sector textil muestra en términos económicos una leve mejora con respecto al año 2009, a continuación se presentan los valores de las importaciones y exportaciones del sector para los años 2009 hasta 2010.

TABLA 9: VALORES DE EXPORTACIONES, COMPRARATIVAS AÑO 2009 HASTA 2010

TIPO DE PRODUCTO	EXPORTACIONES				VARIACIÓN	
	2009		2010		% VAR	% VAR
	TON	FOB	TON	FOB	TON	FOB
Productos especiales	647,051	12.751,533	966,878	68.718,257	49,4	438,9
Manufacturas	7.003,884	77.111,233	8.537,057	53.798,412	21,9	-30,2
Tejidos	2.641,437	17.978,853	3.411,609	16.495,405	29,2	-8,3
Prendas de Vestir	1.547,111	15.123,479	1.559,003	16.008,849	0,8	5,9
Hilados	1.479,495	7.048,120	1.993,949	9.886,132	34,8	40,3
Materia prima	7.266,848	9.337,871	8.257,788	9.846,291	13,6	5,4
Total general	20.585,826	139.351,089	24.726,284	174.753,346	20,1	25,4

Valores en toneladas y en miles de US \$

FUENTE: Banco Central del Ecuador

ELABORACIÓN: Departamento Técnico AITE
ISC/15-11-2010

TABLA 10: VALORES DE IMPORTACIONES, COMPRARATIVAS AÑO 2009 HASTA 2010

TIPO DE PRODUCTO	IMPORTACIONES						VARIACIÓN	
	2009			2010			% VAR	% VAR
	TON	FOB	CIF	TON	FOB	CIF	TON	FOB
Tejidos	21.053,093	100.488,185	103.325,085	27.703,574	135.602,429	140.724,060	31,6	34,9
Materia prima	29.666,552	43.898,375	46.941,296	32.598,180	61.663,587	66.160,839	9,9	40,5
Prendas de Vestir	2.050,929	42.418,949	43.872,621	1.938,744	60.445,019	62.274,771	-5,5	42,5
Productos especiales	10.937,921	37.059,688	39.446,991	13.438,940	53.727,102	57.320,524	22,9	45,0
Hilados	11.766,717	27.541,227	29.196,506	15.039,200	41.036,213	44.425,564	27,8	49,0
Manufacturas	8.426,999	45.012,827	46.891,835	8.111,052	37.329,163	39.681,051	-3,7	-17,1
Total general	83.902,211	296.419,251	309.674,334	98.829,690	389.803,513	410.586,809	17,8	31,5

Valores en toneladas y en miles de US \$

FUENTE: Banco Central del Ecuador

ELABORACIÓN: Departamento Técnico AITE
ISC/15-11-2010

Es necesario analizar las razones por las cuales la importación de confecciones resulta una opción para el mercado, para ello en primer lugar necesitamos localizar el origen de las importaciones; según información recopilada por el Banco Central del Ecuador las importaciones por bloque económico del sector para el último año registrado (2008) fueron las siguientes:

TABLA 11: IMPORTACIONES BLOQUE ECONÓMICO, 2008

IMPORTACIONES POR BLOQUE ECONÓMICO Y POR TIPO DE PRODUCTO												
BLOQUE	MATERIAS PRIMAS			HILADOS			TEJIDOS			PRENDAS DE VESTIR		
	TON	FOB	CIF	TON	FOB	CIF	TON	FOB	CIF	TON	FOB	CIF
ASIA	13.309,681	21.802,705	23.887,872	12.295,787	28.602,340	31.205,175	11.831,210	36.286,109	39.250,610	14.478,517	51.215,408	56.272,872
CAFTA	0,002	0,117	0,136	13,479	8,729	11,258	206,574	360,685	389,653	10,978	59,341	66,718
CHILE	62,209	211,404	219,814	19,877	53,122	55,592	2.250,947	7.105,637	7.444,271	325,379	2.303,715	2.436,972
COMUNIDAD ANDINA	4.016,447	10.683,149	11.017,942	2.448,070	10.675,923	11.005,485	8.368,048	62.010,024	62.857,565	2.259,119	79.081,790	80.891,284
ESTADOS UNIDOS	14.634,474	24.045,080	25.935,856	152,408	1.032,314	1.105,269	1.485,517	3.997,239	4.499,896	1.094,100	13.062,700	13.990,163
MERCOSUR	1.537,347	3.642,274	3.892,409	87,393	549,700	604,199	520,532	3.498,206	3.681,386	51,473	2.130,412	2.294,027
OTROS PAÍSES	0,763	8,962	9,050	0,300	1,544	3,359	0,166	9,814	11,812	223,069	5.880,997	5.941,322
PANAMA	2,416	15,864	17,010	49,866	90,768	93,292	3.039,254	8.074,620	8.297,170	4.433,630	37.189,018	37.980,032
RESTO NAFTA	3.543,869	6.039,327	6.228,872	72,460	338,148	357,526	169,786	1.027,434	1.071,837	7,388	305,388	332,666
UNION EUROPEA	5.016,335	12.954,475	13.592,285	333,715	1.050,345	1.161,096	213,746	2.089,980	2.260,961	185,309	6.228,148	6.924,724
VENEZUELA	299,072	1.348,923	1.405,542	1,266	6,999	9,269	465,737	1.687,813	1.727,033	3,138	160,015	168,674
Total general	42.422,615	80.752,280	86.206,788	15.474,621	42.409,932	45.611,520	28.551,517	126.147,561	131.492,194	23.072,100	197.616,932	207.299,454

Valores en toneladas y en miles de US \$

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaboración: Departamento Técnico AITE

isc/10-03-2010

La última columna muestra que el origen principal de las prendas que se comercializan en el mercado nacional es la comunidad Andina, de hecho principalmente la industria colombiana tiene especial acogida en el mercado nacional; en segundo lugar aparece la industria asiática y luego la industria panameña; casi con un tercio del aporte panameño aparece en cuarta posición la importación de prendas desde EEUU.

La industria colombiana, según datos del Ministerio de Comercio Industria y Turismo de ese país, exportó confecciones por 65.923.315 dólares hacia Ecuador en el año 2008 (precio FOB), esto representó el 83.36% de las importaciones ecuatorianas por este concepto a países de la CAN y el 33.35% del total que se importó por confecciones.

La industria asiática, en especial la industria China ha sido realmente importante para la sustitución de confecciones ecuatorianas, Diario el Hoy citaba en el 2006: *“El costo para el consumidor de un pantalón jean chino es, en promedio, de 4,60 dólares. A la industria nacional producir la misma prenda le cuesta alrededor de 6 dólares y por ella el comprador debe pagar USD 10.”*

26

Sin embargo el comercio internacional no es la única posibilidad de que bienes sustitutos ingresen al mercado, nuestro país afronta serios problemas con el contrabando, y en el contexto del presente análisis el contrabando de

²⁶ Javier Díaz, “La industria textil solicita protección”, en Diario Hoy, 10.05.06 en <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/la-industria-textil-solicita-proteccion-237843-237843.html>

prendas de vestir es otro factor a considerarse en este punto. La mayor parte de prendas que se comercializan en regiones fronterizas ingresa ilegalmente vía terrestre al país desde Colombia y Perú.

Los bienes sustitutos de mayor importancia son los productos realizados a mano, como los tejidos importados e ingresados ilegalmente que compiten y en el contexto “sustituyen” a la industria nacional de la confección pero las recientes medidas proteccionistas para la industria textil benefician la producción y tienden a minimizar el efecto de la comercialización de los bienes sustitutos

3.5 Rivalidad de los competidores

La competencia entre productores del subsector y cómo ésta se lleva a cabo en el objeto de este punto. Existen relativamente pocos datos sobre cuáles son los productores de ropa infantil en el país, y en la región de estudio, sin embargo, utilizando un criterio sobre el nivel de mercadotecnia que los comercializadores de estos productos hacen, el conocimiento de la marca, posicionamiento comercial, etc., se definen a las siguientes seis empresas como las que lideran el mercado antes mencionado:

- PASA. S.A.
- BEBEMUNDO

- DE PRATI
- SUPER ÉXITO
- ETA FASHION
- CASA TOSI

Todas estas cadenas comerciales están vinculadas con industrias textiles: PASA y Casa Tosi son cadenas de almacenes en las que se expenden confecciones, relacionada con el grupo PASAMANERIA S.A. que fue mencionado anteriormente como proveedor de hilados y tejidos; BEBEMUNDO cuenta con una cadena de PYMES que confeccionan aisladamente y bajo pedido el stock que la cadena expende, es el mismo caso de DE PRATTI. ETA FASHION y SUPEREXITO cuentan con plantas de producción propias en las que confeccionan sus prendas con su propia marca, aunque también compran a pequeños productores.

Sin duda existen otros comercializadores de ropa infantil en la región de estudio, con ingresos medianos y bajos, pero por su importancia las seis empresas antes mencionadas estructuran un oligopolio en el que controlan la venta de confecciones infantiles para la población de mejores ingresos y obtienen las ganancias más altas del sector.

La estrategia de estas empresas, con ligeras variaciones, es garantizar su presencia en los centros comerciales, en la jurisdicción es improbable que un

centro comercial de afluencia masiva no cuente con un almacén de alguna de dichas cadenas. En menor proporción algunas de estas cadenas apertura almacenes para el expendio de sus productos en otros lugares de concurrencia masiva, por ejemplo, el centro histórico de Quito,

El nivel de rivalidad que se percibe entre las empresas de este grupo es alto para el segmento del mercado que dominan y que ya se mencionó anteriormente.

El hecho de que pocas empresas dominen el mercado de mayores ingresos evidencia que son otras las empresas que cubren la demanda de la clase media y de bajos ingresos, de hecho estos productores también tienden a organizarse en centros de concurrencia masiva como los “Centros Comerciales del Ahorro” distribuidos en varios sectores de Quito y las “ferias” en los demás cantones de la provincia.

En el segmento de población de mayores ingresos las empresas grandes compiten entonces en base a distribución geográfica y amplia de puntos de venta propios, economías de escala y control de la producción (directa y por subcontratación), publicidad, calidad, variedad.

Las pequeñas empresas se vean aisladas de competir en ese estrato y las que lo hacen optan por diferenciación y atención al cliente. En algunos casos los talleres de confección de ropa de bebé se ven obligados a maquilar parte de la demanda de las empresas grandes.

En el estrato de menores ingresos las pequeñas empresas y los talleres de confección de ropa de bebé compiten principalmente en base a precios y variedad por ello se concluye **que la rivalidad de los competidores es alta.**

Capítulo IV

ESTRATEGIAS DEL SECTOR

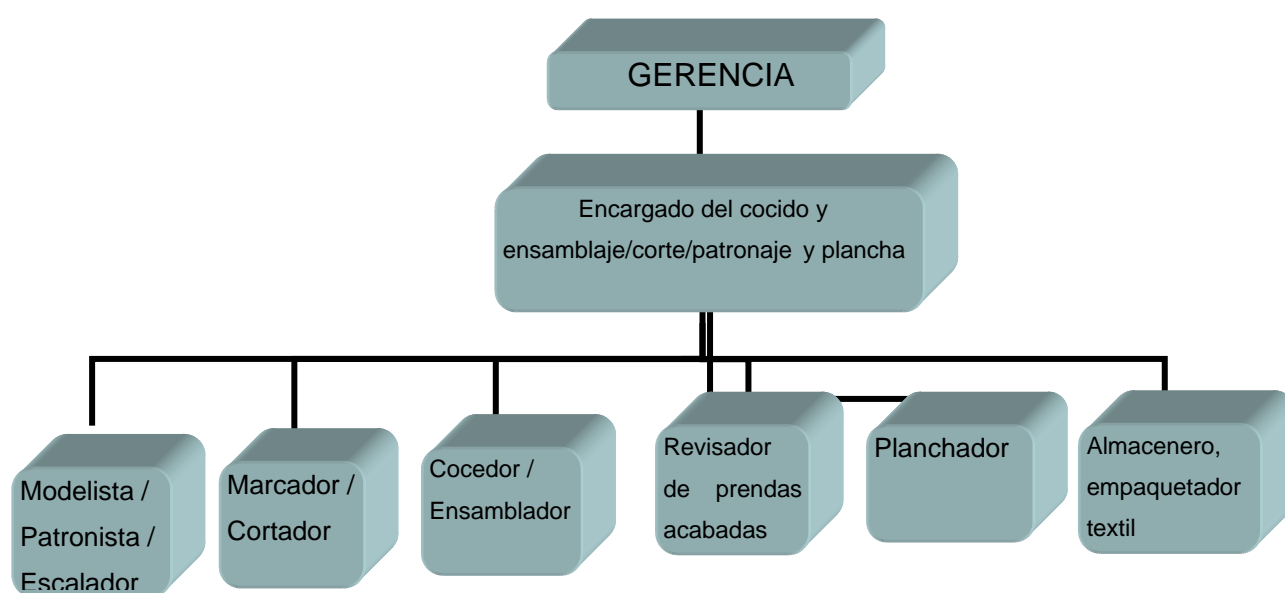
A partir del análisis realizado en el sector de confección de ropa de bebé en la Ciudad de Quito, se pueden proponer estrategias según la investigación que se realizó por medio de las encuestas realizadas a 240 familias y entrevistas a empresarios del sector. A continuación, iniciando con breves referencias teóricas se exponen las recomendaciones de estrategias para el conjunto de empresas, aunque algunas de ellas no son viables en las pequeñas empresas por lo que se deberá siempre analizar las posibilidades reales de implementación.

4.1 Estrategias Organizativa

En este capítulo se abordará las estrategias de organización que determinará que decisiones deben adoptarse en la empresa, para alcanzar la ventaja competitiva en el mediano o largo plazo, para ello se incluye la jerarquía de puestos de un modelo de gestión de una Pyme (pequeña y mediana empresa) de confección de ropa de bebé, modelos de producción, el método japonés de productividad que genera mayor productividad dentro de la organización y políticas de producción estructurada e infraestructurada.

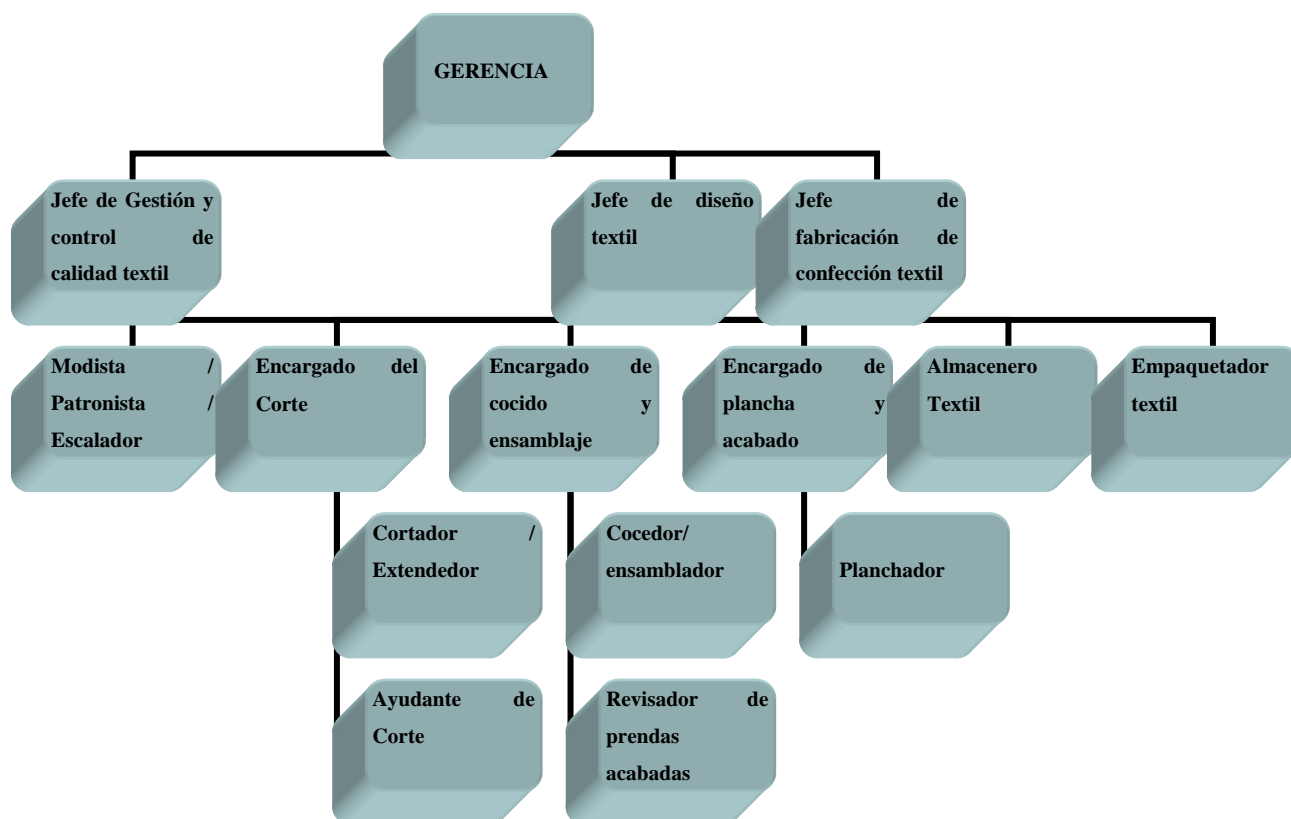
4.1.1 Organigrama de puestos

GRÁFICO 9: ORGANIGRAMA JERÁRQUICO DE PUESTOS DE TRABAJO, EMPRESA PEQUEÑA



Elaborado por: Centro de Formación Profesional Textil y Confecciones de la C.A.P.E.I.P.I.

GRÁFICO 10: ORGANIGRAMA JERÁRQUICO DE PUESTOS DE TRABAJO, EMPRESA MEDIANA



Elaborado por: Centro de Formación Profesional Textil y Confecciones de la C.A.P.E.I.P.I.

Como podemos apreciar en las graficas 9 y 10, lo que cambia entre la pequeña y mediana empresa es el número de subordinados adicionales, ya que el trabajo es mayor en una mediana empresa por lo que se requiere más ayudantes en cada área y la producción de prendas es mayor lo que implica mayor adquisición de materia prima, empezando con esta estrategia de producción se obtiene un entorno más claro en donde se empezará a dar a cada puesto su

debida atención y sobre todo control de las actividades, que las personas encargadas en hacer cumplir las tareas asignadas por el gerente se cumplan eficiente y eficazmente, es decir productivamente en beneficio de la empresa para surge y genere a corto, mediano o largo plazo rentabilidad.

Después de definir el organigrama de la empresa pequeña o mediana se deberá optar por definir la estrategia de producción para que la empresa alcance su ventaja competitiva a mediano y largo plazo, por lo cual se definirá la misión y visión de la empresa, la visión estará enmarcada en una imagen de un estado futuro y ansiado que la organización utilizará como guía que deberá preservar y no será propenso de cambio, mientras que la misión es lo que va contribuir a la sociedad, determinar los límites y enfoque de la empresa.

4.1.2 Políticas de Estrategia estructural e infraestructura

En lo que se refiere a políticas de producción como se explica en el gráfico 11, son de naturaleza estructural donde interviene la capacidad que tenga la empresa, su localización, tecnología e integración vertical con proveedores e infraestructural donde compone del recurso humano, gestión de calidad, investigación y desarrollo, planificación y control de producción e inventarios.

GRAFICO 11: Políticas de Estrategia de producción estructural e infraestructural.

Naturaleza de las decisiones	Categorías o áreas claves de decisión	Políticas programas generación de acción
Políticas y/o decisiones de producción de naturaleza estructural	Capacidad	1. Reconfiguración de la distribución en planta de fábrica 2. Inversiones en nuevas plantas, equipos e I+D 3. Expansión de la capacidad de la fábrica 4. Reducción del tamaño de la fábrica
	Localización	5. Localización y reubicación de la fábrica
	Tecnología	6. Diseño asistido por computador (CAD) 7. Fabricación asistida por computador (CAM) 8. Robótica y Fabricación integrada por ordenador (CIM) 9. Sistemas flexibles de fabricación (FMS) y Tecnología de grupo (TG)
	Integración vertical/relaciones con proveedores	10. Cooperación, asociación con proveedores y <i>Outsourcing</i> 11. Integración y coordinación de sistemas con los proveedores 12. Programas de evaluación y certificación de proveedores
Políticas y/o decisiones de producción de naturaleza infraestructural	Fuerza de trabajo	13. Ampliación del rango de tareas a realizar por los trabajadores 14. Sistemas y programas de formación y entrenamiento 15. Trabajo en equipo (<i>team-work</i>)
	Gestión de calidad	16. Gestión y Control de la Calidad Total (TQM) / (TQC) 17. Programas «Cero Defectos» y Círculos de Calidad 18. Control Estadístico de la Calidad (SQC) / Proceso (SPC) 19. Inspección automatizada / <i>testing</i> 20. Despliegue de la función de Calidad (QFD) y certificación ISO 9000 21. Sistemas de costo de la Calidad (<i>quality-cost accounting</i>)
	Planificación y control de la producción y los inventarios	22. Mejora de los sistemas de planificación y control de producción 23. Programas de reducción de los tiempos de cambio de útiles (SMED) 24. Programas de reducción del plazo de entrega (<i>Lead time</i>) 25. Gestión de materiales e inventarios, enfoque <i>just in time</i> 26. Gestión de mantenimiento y Mantenimiento Productivo Total (TPM) 27. Sistemas de fabricación JIT /MRP /OPT
	Desarrollo de nuevos productos	28. Análisis de valor y rediseño del producto 29. Ingeniería simultánea (o concurrente) 30. Desarrollo de nuevos procesos para nuevos productos 31. Desarrollo de nuevos procesos para los productos actuales 32. Equipos de diseño para fabricabilidad (DFM) y de montaje (DFA) 33. Inversión y desarrollo en actividades de I+D
	Gestión y organización	34. Definición y/o desarrollo de una estrategia de fabricación 35. Descentralización de la toma de decisiones de fabricación 36. Mejora y cambio en las relaciones dirección–personal 37. Equipos de trabajo plurifuncionales inter-departamentales 38. Integración de los sistemas de información 39. Costeo basado en la actividad (ABC) 40. Nuevos sistemas de control /contabilidad de gestión 41. Definición de nuevas medidas de desempeño /actuación 42. <i>Benchmarking</i>

Elaborado por: Revista de la Universidad EAFIT, Medellín-Colombia. Vol. 40, pag.136, octubre 2004.

En el grafico N°11 explica la naturaleza de la decisiones de origen estructural y lo infraestructural.

En las decisiones de producción de naturaleza estructural encontramos la capacidad de producción donde involucra la distribución de la fábrica, inversiones de nuevas instalaciones, su expansión o reducción de tamaño, este punto es muy aplicable a Pyme que dependerá de las ventas que tenga y su participación de mercado, decisiones que tendrá que asumir la organización con el recurso de capital que posea. La tecnología estará encaminada a una empresa grande de confección ya que el diseño y fabricación asistido por computador tiene un costo alto las Pymes no podrán asumir este punto y optarán por reducir este costo por el manual, las relaciones con los proveedores es muy importante, porque se podrán beneficiar del crédito y de las garantías que ofrecen las empresas para tener telas e insumos de calidad, ya que con ello se podrá obtener una buena prenda y satisfacer la demanda del mercado y principalmente ser productivos.

En las decisiones de producción de naturaleza infraestructural tenemos la fuerza de trabajo que se aplica muy bien a la Pyme, contando con programas de formación y capacitación a las operarias, que sea algo continuo y no esporádico, consolidar el trabajo de equipo y que la responsabilidad sea compartida por todos, la gestión de calidad en la Pyme deberá tener una parte principal ya que de ello dependerá su permanencia en el mercado, utilizar programas y círculos de calidad no se aconseja en la práctica porque sus costos son altos tanto en tecnología como el personal calificado para que lleve el control, la planificación y control de la producción e inventarios se acopla en las

Pymes, porque la reducción de los plazos de entrega y la gestión de materiales e inventarios son esenciales para tomar buenas decisiones, el desarrollo de nuevos productos y el rediseño son procesos muy aplicables a una Pyme, ya que las prendas deben estar a la moda y lo que los clientes demanden, rediseñando prendas cada vez más cómodas para el bebé y la facilidad de la madre al momento de vestirles y como último punto de las decisiones infraestructurales tenemos la gestión y organización, que son básicamente las estrategias de producción, relaciones para mejorar la dirección con el personal que son adaptables a la Pyme, excepto los sistemas integrales de la información, costeo basado en actividades, Benchmarking y medidas de desempeño que se utiliza a una empresa grande por los costos que estos tienen.

Conclusión:

Algunas decisiones son aplicables a la Pyme y otras no, las empresas de confecciones de bebé no se requiere un alto capital para emprender, lo que se necesita al principio o sobre la marcha del negocio es tener buenas decisiones, estrategias de producción y comercialización, mientras que el costeo ABC, control de calidad, círculos de calidad, inspección automatizada, diseños asistidos por computador, sistemas justo a tiempo no son tan viables para una pequeña o mediana empresa, que en un largo plazo serán empresas grandes y necesitarán de ello adicionalmente con los profesionales adecuados en cada actividad.

4.1.3 Modelos de Producción

Para comprender los modelos de producción hay que enfatizar que producto hay que diseñar y la selección de procesos que se utilizará, la manufactura juega un papel importante, ya que de ello dependerá la selección de los procesos que se va a fabricar dependiendo del volumen e infraestructura que se tenga.

“La selección de procesos de producción se refiere a la decisión estratégica de seleccionar qué tipo de procesos de producción se deben tener en la planta” ²⁷

Entre las estructuras de Flujo de procesos se tienen las siguientes²⁸:

- **Talleres de trabajo:** Consiste en la fabricación de pequeñas series con una gran cantidad de productos diferentes la cual contempla distintos pasos de procesamiento.
- **Lotes:** La producción se estandariza y suele emplearse en industrias donde la línea de producción es estable y se fabrica en lotes periódicos, ya sea de acuerdo con los pedidos del cliente o como inventario.
- **Línea de ensamble:** Se desarrolla producción de una estación a otra a un ritmo controlado, siguiendo la secuencia requerida para fabricar el producto.
- **Flujo continuo:** A semejanza de lo que ocurre en las líneas de ensamble el flujo continuo necesita de automatización las 24 horas del día para evitar cierres y arranques costosos.

²⁷ Richard Chase; Nicholas Aquilano y Robert Jacobs, *Administración de Producción de Operaciones*, 8ª Edición, Santa Fe de Bogotá - Colombia, McGraw-Hill, 2001, p. 27

²⁸ Richard Chase; Nicholas Aquilano y Robert Jacobs, *Administración de Producción de Operaciones*, 8ª Edición, Santa Fe de Bogotá - Colombia, McGraw-Hill, 2001, p. 97

En el subsector de confección de ropa de bebé se aconseja utilizar el modelo de producción por Lotes, ya que se puede estandarizar los procesos de corte y manufactura, es decir se puede optar por una producción de monitos(piyamas) para bebés la primera semana del mes parte de la producción de distribuirá en los diferentes puntos de ventas y otra parte se quedará como inventario, la segunda semana del mes bodys, la tercera semana gorros y guantes, etc., después dependiendo de la demanda del mercado se podrá fabricar productos que no haya en stock y tengan mayor rotación comprometiendo a toda la empresa la importancia de este modelo de producción.

4.1.4 Método Japonés de Productividad

En la filosofía japonés la calidad del producto final debe consistir en la durabilidad y satisfacción del cliente por ello el japonés Genichi Taguchi ha sugerido lo siguiente: *“En vez de estar ajustando constantemente el equipo de producción para garantizar una calidad consistente, es mejor diseñar un producto lo suficientemente sólido como para que tenga una alta calidad pese a las fluctuaciones en la línea de producción. Esta idea ha utilizado Ford Motor e IBM; como resultado, estas empresas han ahorrado millones de dólares en costos de manufactura”* ²⁹.

Básicamente el método japonés de la productividad consiste en la eliminación del desperdicio ya que Japón para mejorar su posición competitiva no

²⁹ Richard Chase; Nicholas Aquilano y Robert Jacobs, *Administración de Producción de Operaciones*, 8º Edición, Santa Fe de Bogotá - Colombia, McGraw-Hill, 2001, p. 247

inventaron tecnología sino que la importaron, ahorraron grandes inversiones de investigación y desarrollo y se centralizaron en mejorar la calidad y confianza del producto en base a dos filosofías: eliminación del desperdicio y respeto por la gente, como lo definió Fujio Cho de Toyota, es *“eliminar todo lo que sobrepasa la cantidad mínima de equipo, materiales, piezas y trabajadores que sean absolutamente esenciales para la producción”*³⁰.

Estrategias del método japonés para subsector de ropa de bebé

En el método japonés; el desperdicio desempeña un papel importante por ello en el subsector de confecciones se sugiere eliminar los siguientes desperdicios:

- Desperdicio de la sobreproducción
- Desperdicio del tiempo de espera
- Desperdicio de transporte
- Desperdicio de inventario; y,
- Desperdicio proveniente de los defectos del producto.

4.2 Estrategia de comercialización

En las grandes empresas de confección se observa la comercialización con departamentos de compras, comercio exterior, bodega de materia prima, suministros y de mercadería, finanzas, ventas, relaciones públicas, entre otras, y en las pequeñas y medianas empresas de confección se distingue solo departamentos de bodega, compras y ventas que se detalla a continuación:

³⁰ Richard Chase; Nicholas Aquilano y Robert Jacobs, *Administración de Producción de Operaciones*, 8º Edición, Santa Fe de Bogotá - Colombia, McGraw-Hill, 2001, p. 323-324

4.2.1 Operacionalización

Compras:

- Proveedores que cumplan con estándares de calidad.

Bodega:

- Control de Inventarios
- Capacitación a personal.
- Implementación de un sistema de control y estadística.

Ventas:

- Contratación de personal de ventas
- Aumento del 35% del portafolio de clientes

ESTRATEGIAS FUNCIONALES

Compras:

- Hacer licitaciones de proveedores y servicios y calificar a los mejores, en base a calidad, crédito, puntualidad de entregas.

Bodega:

- Flexibilidad
- Bodegas descentralizadas esto mejorará el tiempo de entrega actual de 48 horas.

Ventas:

- Incremento de ventas:
 1. Cross Sell: vender productos y servicios relacionados
 2. Re-Sell: incrementar frecuencia de visitas y compras, cupones de descuento en la próxima compra
 3. Friend sell: recompensa al cliente por recomendar un amigo

4.2.2 Políticas Funcionales**Compras:**

- Selección de 3 proveedores por línea de producto que cumplan los estándares.

Bodega:

- Controlar inventarios físicamente una vez al mes.
- Recepción de mercaderías se realizará después de haber despachado los pedidos del día.

Ventas:

- Controlar trabajo eficiente del departamento
- Clientes nuevos deben entregar sus referencias al departamento de Crédito previo al despacho.
- Contratación de personal con experiencia y con títulos de educación medio y superior

- Preparar Presupuesto de ventas.

4.2.3 Institucionalización

- Publicación de Misión, Visión y Valores en todos los departamentos y a la vista de los clientes.
- Hacer partícipes a todos los miembros de la organización de las metas propuestas y los logros conseguidos.
- La comunicación se realizará desde la alta dirección hacia el resto de la organización a través de comunicación escrita y oral con los jefes de cada departamento, y estos retransmitirán a sus subalternos.

4.2.4 E-Business

En este caso es fundamental que los clientes sepan que productos ofrecen y qué respaldo existe en caso de la compra por internet, esta herramienta permite en la venta disponer de diversos modelos de tiendas virtuales que se propone a estudio para su mejoramiento.

Red de abastecimiento: se propone un proceso de compra eficaz mediante la creación de catálogos y configuradores.

- Determinar los requisitos de producto
- Acceso permitido a catálogos de venta
- Selección de un producto
- Solicitud de compra
- Orden de compra
- Transmisión del pedido
- Consulta del estado de pedido
- Envío de productos
- Recepción y pago de la factura

Contenidos web:

- Relación de proveedores potenciales
- Control de proveedores actuales
- Errores de facturación
- Contenidos técnicos de producto

Al tener la empresa pequeña o mediana una página web es una buena opción ya que podrá incluir muchas características que ofrece la empresa, por ejemplo:

- Inicio: Se añade botones de ingreso, animaciones en vivo en donde puedan venir y sentir una calidez al ingresar a la página web.

- **Presentación:** Esta debe ser más detallada, con información al día de los productos y servicios que se ofrece siendo esta a la vez más animada
- **Productos y servicios:** Respaldos de marcas y productos de calidad.
- **Promociones:** Poner y hacer conocer un ranking de promociones.
- **Contactos:** Estos contactos son fundamentales para que pueda ser ejecutado tanto la compra como la venta del servicio.
- **Noticias:** Se debe optar por cargar a la página de boletines informativos de cómo está la empresa en el mercado, como se encuentra, como está actuando en la competencia.
- **Responsabilidad social:** Links indicativos de cómo ayudar al ecosistema, programas de reciclaje, de recolección de productos no convenientes de mezclar por su fuerza de limpieza, que daña las fosas nasales.
- **Profesionales:** Se encuentra una página en la cual indica que se anexe el currículum vitae si se desea trabajar y estar registrado en nuestra base de datos. Pero se propone que el personal que desempeñe alguna función con el cargo y función, haciendo valer el talento humano que posea la empresa.

4.3 Estrategia de distribución

La estrategia de distribución se plantea en la presente tesis en la elección óptima de lugares donde se destinará el producto o mercadería y cuáles serán los medios mecánicos que se llevarán a efecto y de qué recurso humano se

dispondría para una correcta planificación y control de actividades de distribución, para ello se programa las siguientes actividades:

- Dar a conocer el productos vía Internet, envío de correos y vistas a domicilio
- Acceder a intermediarios y lograr una mayor participación de los productos, y ampliar los puntos de ventas.
- Colocar productos en todos los puntos de ventas existentes en la Ciudad de Quito (estrategia de distribución intensiva).

Una buena distribución se puede obtener de los productos que se encuentren en la mayoría de lugares donde se encuentren los talleres pequeños y medianos de la confección de ropa de bebé, aunque algunas empresas textiles cuentan con sus propios canales de distribución.

En la presente tesis se propone una herramienta de control que se denomina forecasting o provisiones de la demanda, que consiste en las siguientes actividades:

Gestión de Aprovisionamiento

- Planificación de compras y la negociación con los proveedores, donde la pequeña o mediana empresa planificará las adquisiciones y con qué proveedores negociará, se puede planificar mensualmente, trimestralmente o anualmente según su nivel de ventas o pedidos que tenga durante el año.

Gestión de Transporte

- Planificará la empresa porque medio de transporte es el más óptimo para reducir tiempos y distancias y que los costos no sobrepasen sus ingresos para que no tenga pérdida la empresa y recurso humano tendrá que necesitar para cumplir su objetivo de entrega.

Fabricación:

- Se determinará la planificación de la producción en base de pedidos es decir producir cuando se requiere, en cantidades que se requiere, en el tiempo que se necesite.

Gestión de Stock y Almacenes

- Determinar el nivel de stock que se requiere en el taller para cubrir pedidos urgentes y planificación de necesidades de almacenamiento, p. ej. insumos de la confección que se requiere cada día y necesitan estar almacenado y con un nivel stock adecuado para su implementación en la fabricación de prendas de bebé.

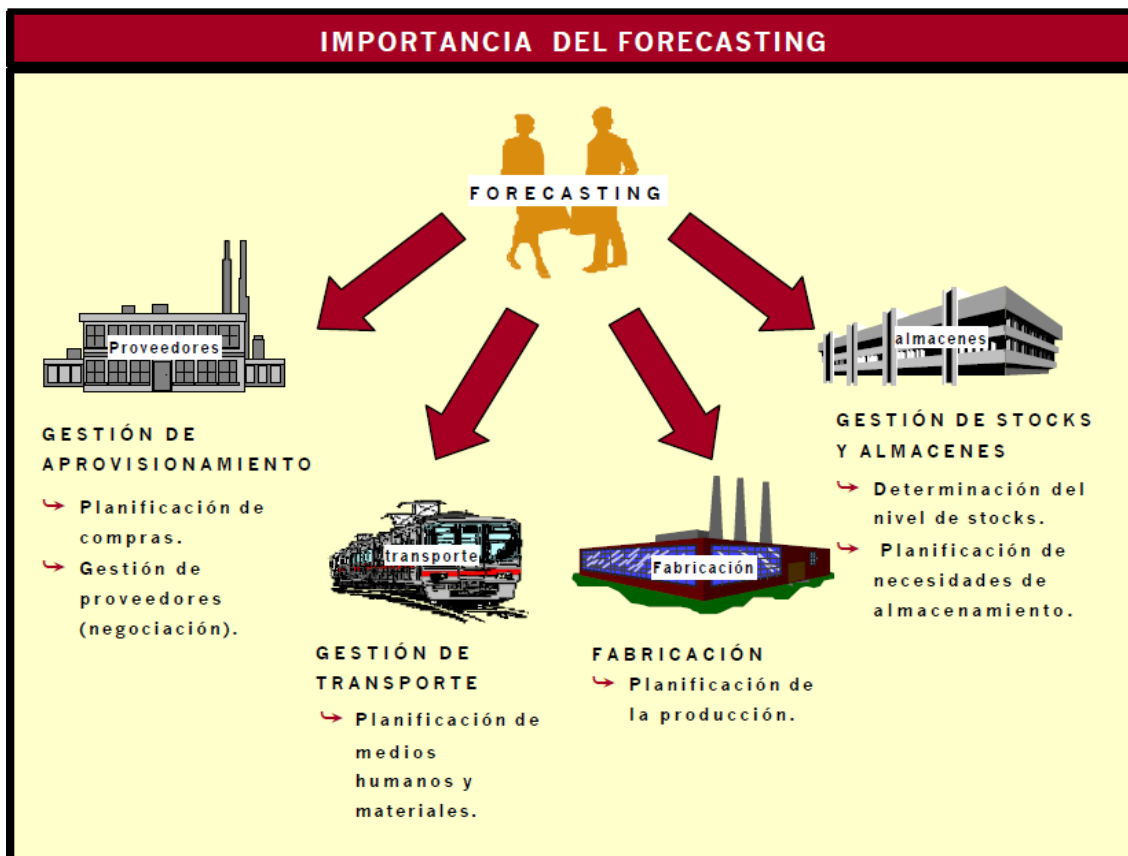
El Forecasting

Definición y Alcance

“El Forecasting consiste en la estimación y el análisis de la demanda futura para un producto en particular, componente o servicio, utilizando inputs como ratios históricos de venta, estimaciones de marketing e información promocional, a través de diferentes técnicas de previsión.”³¹

A continuación se detalla la importancia del forecasting en la gráfica nº5, diseñada por la consultora PricewaterhouseCoopers ubicada en la ciudad de Quito.

GRÁFICO 12: IMPORTANCIA DEL FORECASTING



Fuente: Elaborado por PricewaterhouseCoopers.

³¹ "Price WaterHouseCoopers", Manual de consulta Forecasting, 20-05.11 en [http://www.programaempresa.com/empresa/empresa.nsf/0/e88d210e51f9371ac125705b002c66c9/\\$FILE/forecasting1y2.pdf](http://www.programaempresa.com/empresa/empresa.nsf/0/e88d210e51f9371ac125705b002c66c9/$FILE/forecasting1y2.pdf)

4.4 Estrategias de la Cadena de Valor

En el subsector de ropa de bebé, al desarrollar la cadena de valor se puede observar que existen fusiones entre las actividades internas de la organización, la cadena de valor de los clientes, canales de distribución y proveedores, que generan satisfacción tanto a clientes internos como externos de la empresa obteniendo una ventaja competitiva y poder crecer como empresa.

Cada organización es diferente a otra, aunque estén en mismo subsector pero las visiones y misiones serán distintas por lo que se aconseja para el presente estudio del subsector ajustar las estrategias necesarias para cada empresa sin perder en cuenta los empleadores y empleados necesitan de la empresa para desarrollarse profesionalmente y tener un mejor estilo de vida.

Determinando la cadena de valor en el subsector de confecciones se puede determinar estrategias competitivas que dependerá de cada mercado o producto con su propia dinámica que son inspeccionadas por las grandes empresas del sector, sin embargo la integración de capital inicial y un uso de mano de obra eficiente da un mejor valor agregado al producto final, en el sector textil como en el subsector de confecciones se asemeja su cadena productiva para lo cual se presentará la siguiente tabla mostrando sus diferentes actividades:

TABLA 12: ESTRATEGIAS, CADENA DE VALOR

Direcciones	Actividades Generales	Actividades Específicas
Investigación y desarrollo de la prenda de bebé	Desarrollo de la prenda, diseño y estandarización	<ul style="list-style-type: none"> - Perfeccionamiento de la muestra - Materias primas e insumos accesibles al mercado nacional - Determinar los impuestos arancelarios de la tela -
Abastecimiento	Proveedores	<ul style="list-style-type: none"> - Control de la calidad de la Materia Prima - Determinar tiempos de entrega por eventuales pedidos del mercado - Establecer buenos tratos de confianza con el proveedor
Producción	Pre-producción	<ul style="list-style-type: none"> - Pruebas de patronaje - Especificaciones de calidad. - Calendario de producción y entregas
	Producción	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar un corte óptimo de la prenda estableciendo el patronaje exacto. - Costura y ensamblaje de la prenda. - Desarrollar un control de calidad de terminado de la prenda
Comercialización	Marketing	<ul style="list-style-type: none"> - Diseñar publicidad llamativa y promociones por temporada - Establecer precio e imagen de marca - Determinar su posicionamiento en el mercado del subsector de ropa de bebé.
	Distribución	<ul style="list-style-type: none"> - Examinar costo de transporte - Plazos de entrega a los clientes - Localización de los puntos de ventas
	Servicio Post-Venta	<ul style="list-style-type: none"> - Diseñar programas de capacitación - Brindar calidad y buen servicio después de la venta - Ofrecer garantía, que será un respaldo para el cliente

Capítulo V

5.1 Conclusiones

- La llegada de nuevos competidores con economías de escala y con grandes recursos de capital da lugar que las Pymes analicen sus objetivos y puedan ofrecer sus productos con un valor agregado y cambien la percepción del cliente para que prefiera lo nuestro antes que lo extranjero, por lo que es necesario establecer estrategias de producción y comercialización para mejorar las empresas confeccionistas de ropa de bebé en la Ciudad de Quito.
- Las pequeñas y medianas empresas (Pymes) tienen un gran potencial y profesionalismo para elaborar productos que satisfagan el mercado regional sin depender de las prendas importadas, después de haber analizado el FODA del sector (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), se puede concluir que las empresas tienen un portafolio diferenciado, experiencia adquirida y su precio no es alto y cada vez las empresas hacen esfuerzos para mejorar la calidad tanto en materia prima como en el terminado de la prenda.
- Hay muchos factores que se encuentran fuera de control en la organización, que de una u otra manera se dependa de los organismos encargados de realizar las reformas pertinentes para analizar las necesidades del sector, como se manifiesta en el Capítulo II de la tesis, no sólo es importante modificar tareas dentro de la empresa sin contar con las variaciones necesarias que aplica en gobierno al tema de salvaguardias y

contrabando.

- En el presente estudio de tesis de maestría del subsector de ropa de bebé en la Ciudad de Quito estudió los componentes de la actividad económica de la confección de prendas de vestir: mercados, empresas, clientes; enfocándose en las estrategias que potencien el grupo de productos “confección de ropa de bebé” a nivel regional (Ciudad de Quito), como respuesta a los principales problemas que actualmente enfrentan las empresas del subsector.
- El subsector de la confección abarca una gran cantidad de productos, ya que hay diferentes tipos de telas y el método para aplicar en cada una de ellas, al existir una amplia gama de prendas el empresario debe estar en constante innovación para el agrado del cliente, la originalidad de productos resulta ser más atractivo al cliente. En definitiva, si la empresa no se preocupa por lo que sus clientes demandan esta perderá participación de mercado y otros competidores abarcaran mayor demanda en ello.
- Son pocas las empresas que realizan un estudio técnico de la competencia, los competidores tienen un alto nivel de informalidad en el sector y los trabajadores no poseen estabilidad y beneficios de ley, trabajan aisladamente para satisfacer una pequeña parte del sector, o realizan trabajos parciales para los grandes productores.
- Las pequeñas y medianas empresas dedicadas a la producción de prendas de vestir para bebés y niños abastecen el mercado de manera desordenada, no poseen una clara dirección y su volumen de producción obedece a requerimientos puntuales, por lo que se concluye que hace falta

una planificación de la producción.

- La elaboración de esta tesis dio la oportunidad de entender que diversas empresas de éxito en el ámbito textil pierden de ganar dinero por la presencia del mercado informal, esto da como consecuencia parar procesos y producción ya que es un costo alto producir a pérdida y que las personas que adquieren prendas de dudosa procedencia estén consientes que alientan el contrabando y perjudican la producción nacional.
- Los principales hallazgos que se obtuvieron a través del análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter son: fue que la barrera de entrada en el sector son bajas, el poder de negociación de los proveedores es alto, el poder de negociación de consumidores es bajo, los sustitutos principales son los productos importados y contrabando, la rivalidad en el sector es alto. Lo anterior permitió proponer estrategias para que las empresas puedan ser productivas y competitivas.
- Es importante conocer el subsector de ropa de bebé, al desarrollar la cadena de valor como estrategia se puede observar que existen fusiones entre las actividades internas de la organización, la cadena de valor de los clientes, canales de distribución y proveedores, que generan satisfacción tanto a clientes internos como externos de la empresa obteniendo una ventaja competitiva y poder crecer como empresa.
- La estrategia de distribución se concluye que es la elección óptima de lugares donde se destinará el producto o mercadería y cuáles serán los medios mecánicos que se llevarán a efecto y de qué recurso humano se dispondría para una correcta planificación y control de actividades.

5.2 Recomendaciones

- Las empresas de confecciones de ropa a bebé en la Ciudad de Quito son viables si se aprovechan las ventajas competitivas por ello se recomienda dar importancia a la capacidad, fuerza de trabajo, desarrollo de nuevos productos y gestión también dedicar sus esfuerzos para establecer un posicionamiento y una diferenciación con herramientas expuestas en la tesis para brindar un valor agregado al cliente.
- La llegada de nuevos competidores con economías de escala y con grandes recursos de capital da lugar para que las Pymes revisen sus objetivos y puedan ofrecer productos con un valor agregado y con ello cambien la percepción del cliente para que prefiera lo nuestro antes que lo extranjero. Por eso es necesario establecer estrategias de producción y comercialización para el corto, mediano y largo plazo.
- Una forma que la empresa tenga éxito en el sector es mediante la utilización del conocimiento y la tecnología, esto genera una capital intelectual y da como resultado personal capacitado ya que el conocimiento antes mencionado es esencial para el día a día de la empresa para ser competitiva.
- Existe muchas empresas de confecciones que tienen miedo a competir, por lo que piensan que no poseen los recursos y no hacen nada por mejorar la situación y esperan llegar a un nivel de competitividad para contrarrestar las fortalezas de sus competidores, por ello es importante reconocer a tiempo el problema y solucionarlo con buenas estrategias.

- Se recomienda cambiar el viejo estilo de dirección e imposición, que los empleados tengan participación es decir liderazgo y facultación para realizar las actividades, es decir, la empresa debe usar mecanismos de ganar-ganar, tanto con clientes, proveedores y empleados.
- Impulsar la investigación e innovación de nuevos modelos de prendas, mejorar los procesos de abastecimiento, producción y entrega rápida del producto, proteger su marca con la propiedad intelectual, favorecerá la competitividad de industria de la confección.
- La reducción de aranceles de materia prima para la importación debe ser aprovechado al máximo, ya que los productos producidos internamente tendrán más variedad e innovación, ya que si no se encuentran localmente insumos no va a resultar satisfactorio al cliente, se recomienda optar por insumos internacionales para el subsector de la confección.
- Diseñar una prenda de bebé que satisfaga las exigencias del cliente es un arte, desde el diseño hasta la entrega del producto, un factor clave para obtener estos resultados es el trabajo de equipo
- El presente estudio propone que al utilizar técnicas de gestión adecuadas se puede competir, planificar, producir y comercializar eficientemente en el sector confecciones de ropa de vestir para bebés, manteniendo respeto con las normativas legales , el medio ambiente y sobre todo generando utilidades para los inversionistas.

Bibliografía

- Aspiazu, Patricia, *Geografía e Historia del Ecuador*, Quito-Ecuador, Editorial Cultural S.A., 1993.
- Chase, Richard; Aquilano, Nicholas y Robert Jacobs, *Administración de Producción de Operaciones*, 8º Edición, Santa Fe de Bogotá - Colombia, McGraw-Hill, 2001.
- Fred, David, *Conceptos de Administración Estratégica*, México, Editorial Prentice Hall, 2003.
- Hitt; Duane Ireland; Hoskisson, *Administración Estratégica*, 5º Edición, México, 2004.
- Porter, Michael, *Estrategia Competitiva, Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*, México, Editorial Continental, 1995.
- Porter, Michael, *Ventaja Competitiva, Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*, México, Editorial Continental, 1998.
- Porter Michael, *Estrategias Competitivas*, New York, Edición Free Press, 1992.
- Sabino, Carlos, *El proceso de investigación*, Buenos Aires-Argentina, Editorial Lumen, 1996.
- SAMUELSON Paul y NORDHAUS William, *Economía*, México, décimo séptima edición Mc Graw Hill, 2002.
- Secco Ellauri, Oscar, *Los tiempos modernos y contemporáneos*, Editorial Kapeluz, 1976.
- Steiner, George A., *Planificación de la alta dirección*, Madrid, Ed. Universidad de Navarra, 1979.
- Tomas t. Nagle, y Reed K. Holden, *Estrategia y Tácticas de Precios*, Madrid, Pearson Educación S.A., 2002.

- Thompson Arthur y Strickland A., *Administración Estratégica*, México, Editorial McGraw-Hill, 1999.
- Villamar Rodrigo A., y Mongragon, Juan Carlos, *Lecciones de los países del Asia-Pacífico en tecnología, productividad y competitividad*, Colombia, Editorial Norma, 1995.

CITAS DE INTERNET Y DE OTROS MEDIOS

- Banco Central del Ecuador, 01-18.01.11 en <http://www.bce.fin.ec>
- Asociación de Industriales Textiles del Ecuador, 15-18.01.11 en <http://www.aite.com.ec>
- Gómez, María, “La competitividad después de la devaluación”, Universidad Nacional de Córdoba, 10-15.09-05 en <http://www.econlink.com.ar/competitividad-devaluacion>.
- Pontificia Universidad Católica del Perú, Internacional Industrial Uniforme CIIU, 10-15.02.11 en <http://www.pucp.edu.pe/btpucp/ciiu>
- Díaz, Javier, “La industria textil solicita protección”, en Diario Hoy, 10.05.06 en <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/la-industria-textil-solicita-proteccion-237843-237843.html>
- Enciclopedia Salvat Diccionario, t. II, t. VIII, t XI, 1978
- Revista de la Universidad EAFIT, Medellín-Colombia. Vol. 40, 2004

ANEXOS

ANEXO 1

Lista de Empresas Contactadas

Cadena	Dirección	Teléfono
TRAVIESOS ROPA INFANTIL	ASCAZUBI S/N Y GENERAL ENRRIGUEZ, SANGOLQUI	2336387
EMILY FASHION	AV LA PRENSA N66-88 Y LIZARDO RUIZ	2591148
MEIKE	AV PRENSA 2591 Y HOMERO SALAS	2459275
MARAVILLOSOS MUNDO	AV. 5 DE JUNIO 57-135 Y MILLER	2612867
MODA BEBE 2	AV. 6 DE DICIEMBRE 47225 Y SAMUEL FRITZ, EDIFICIO	3110366
CHARLES BABIES	AV. LUIS CORDERO 377 Y GRAL. ENRIQUEZ	2339865
BEBEMUNDO CC EL BOSQUE	CC EL BOSQUE	2222222
BEBEMUNDO MALL EL JARDIN	CC MALL EL JARDIN	2222222
TODO PARA EL BABY	BONIFICIO AGUILAR Y LA 5 - SOLANDA	3064751
MODA BEBE	C.C RECREO LOCAL 3 PL BAJA	3110316
TELESHOP MALL DEL RIO SANGOLQUI	C.C. MALL DEL RIO LOCAL 1	2279000
MODA BEBE RECREO PLAZA	C.C. RECREO PLAZA LOCAL S248	2661938
AVILETO S.A.	C.C. SAN LUIS N 2-203	2467401
TELESHOP SAN LUIS	CALLA ISLA SANTA CLARA Y AV GENERAL RUMIÑAHUI C.C	2483914
ALMACEN PANINI CENTRO	CALLE GUAYAQUIL 533 Y SUCRE DIAGONAL A LA ESCUELA	2287764
HEIDI S BABIES	CC EL BOSQUE PB LOCAL NO. 27-122	2269457
BE HAPPY	CC EL RECREO LOCAL KJ8-B	3110296
CENICIENTA ROPA INFANTIL	CC RECREO	2437480

MUNDO INFANTIL - CC RECREO	CC RECREO LOCAL E35	2669152
GALFANIS ATAHUALPA	CC. ATAHUALPA 48	2653364
GALFANIS RECREO	CC. RECREO 19	2666221
HEIDI S BABIES CCNU	CCNU	2468256
MI BEBE FASHION	CCNU LOCAL 4 PB	2268250
BABIES KIDS	EL RECREO PLAZA 142P	2641701
KOSIUKO	JORGE GARCES NS4145 Y BALTAZAR CARRION	3454012
PA NIÑOS COTOCOLLAO	LIZARDO RUIZ Y 25 DE MAYO	2599639
PA NIÑOS MARIANA DE JESUS	MARIANA DE JESUS Y ALEMANIA ESQUINA	2502064
ENSUEÑO	PRENSAN64-115 Y SAN CARLOS	2537234
ALMACENES GALFANIS QUICENTRO SUR	QUICENTRO SUR	2674618
PA NIÑOS QUICENTRO SUR	QUICENTRO SUR	2502064
YESSENIAS	QUISQUIS 419 Y CAÑARIS	2664618

Elaborado: Alumno Andrés Chalhoub

ANEXO 2

NACIMIENTOS OCURRIDOS Y REGISTRADOS

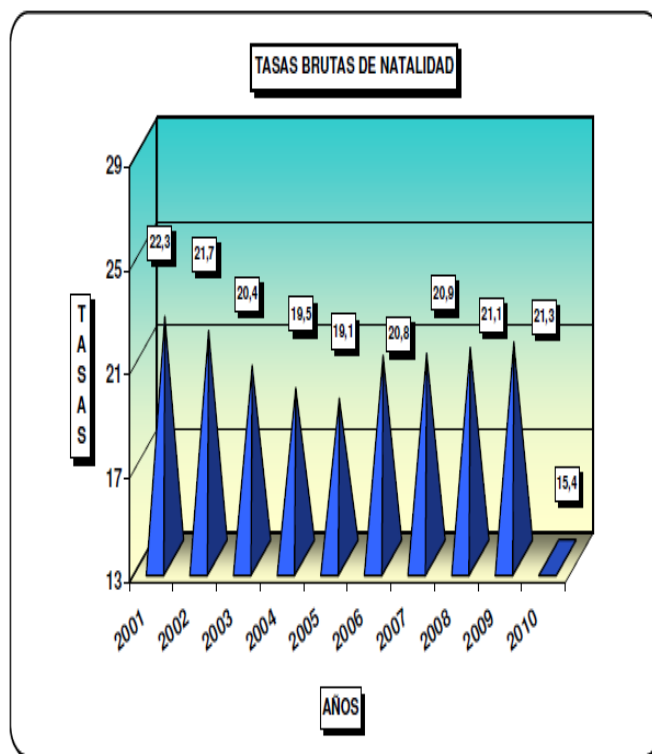
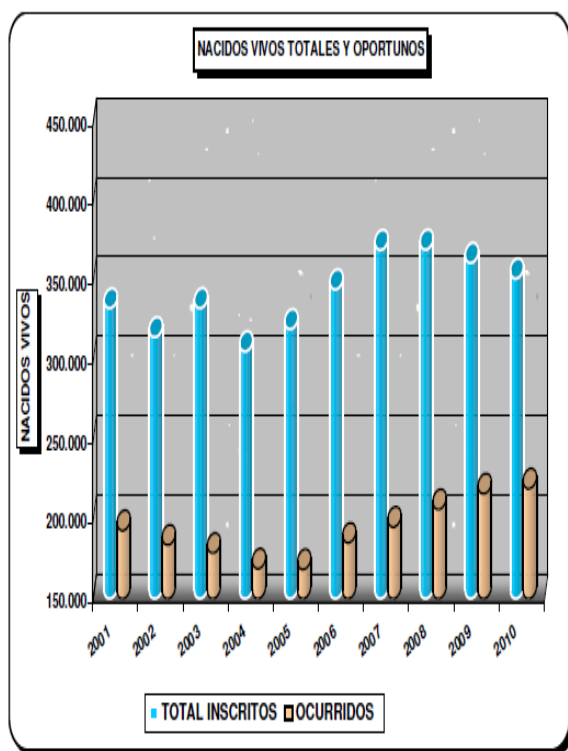
PERÍODO 2001 - 2010

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
- TOTAL DE INSCRITOS EN EL AÑO	332.776	314.577	332.870	305.620	319.609	344.692	369.593	369.692	361.345	351.530
- OCURRIDOS E INSCRITOS EN EL AÑO 1/	192.786	183.792	178.549	168.893	168.324	185.056	195.051	206.215	215.906	219.162
- INSCRITOS EN EL AÑO SIGUIENTE	85.384	91.508	83.455	85.469	84.401	93.535	88.933	84.840	82.431	-
- POBLACION ESTIMADA	12.479.924	12.660.728	12.842.578	13.026.891	13.215.089	13.408.270	13.605.485	13.805.095	14.005.449	14.204.900
- PORCENTAJE DE NACIMIENTOS OCURRIDOS E INSCRITOS EN EL AÑO	57,9	58,4	53,6	55,3	52,7	53,7	52,8	55,8	59,8	62,3
- TASA BRUTA DE NATALIDAD	22,3	21,7	20,4	19,5	19,1	20,8	20,9	21,1	21,3	15,4 2/

1/ Son las inscripciones oportunas

2/ Tasa sin ajustar con las inscripciones tardías del siguiente año.

Fuente: Anuarios de Estadísticas Vitales (Nacimientos y Defunciones). Años 2001-2010



Fuente: www.inen.gov.ec

ANEXO 3

A continuación se redacta textualmente la entrevista realizada a la Ingeniera Cecilia Castro³² sobre F.O.D.A. del subsector de confecciones de ropa de bebé, experta en el tema de confecciones, realizada en las instalaciones del INSTITUTO DE CONFECCION COMPETITIVA ubicada en la ciudad de Quito, Ponciano Alto, Pasaje C, realizado el 18 de febrero de 2011 a las 10:07 a.m.

(Alumno Andrés Chalhoub) Buenos días, me encuentro con la Ing. Cecilia Castro para hablar el tema de confección que vamos a abordar acerca de mi tesis.

(Ing. Cecilia Castro, I.C.C.) Dentro lo es el área de ropa de bebé es una empresa o segmento que está abierto durante todo el año, porque cada mes nacen bebés aparte que no se necesita que la moda se cambie pero si se necesita anexar prendas que puedan ser útiles para las madres lo que le llaman la atención, las prendas son pequeñas y se necesita mayor estrategia de confección, mayor destreza de las operarias para manejar este producto.

(Ing. Cecilia Castro, I.C.C.) Sobre Fortalezas del Subsector: Sobre las fortalezas de confección de ropa de bebé en el Ecuador la gente ha cambiado mucho en su manera de pensar las personas que lideran las jefaturas, porque antes era muy empírico, se ponían su taller compraban máquinas y confeccionaban, ahora la gente ya se prepara, igual compran sus máquinas, pero ahora realizan capacitación y ahí entra el I.C.C. donde se dan las herramientas para que puedan mejorar su gestión de lo que se refiere a la confección, procesos de administración sobre procesos en planta y esto ayudado a los empresarios a mejorar su gestión, al momento que el gerente captura la idea o comprende y se abre a las nuevas ideas se capacita él y permite también a sus empleados capacitarse, operarias trabajando durante 16 años y enseñarles mecanismos nuevos es complicado, mientras el gerente incentivándoles a mejorar su trabajo en procesos, tiempos, técnicas y poder corregir problemas del cuerpo que les puede afectar a ellos, la

³² Ing. Castro, Cecilia, "Entrevista sobre F.O.D.A. subsector de confecciones", Quito, realizada en las instalaciones I.C.C., 18.02.2011.

gente lo hace y pueden obtener resultados óptimos.

(Ing. Cecilia Castro, I.C.C.) Sobre Oportunidades del Subsector: Dentro del mercado nacional hay muchas oportunidades, donde se ha desarrollado mucho es el tema de los talleres satélites, generando empleo a muchas personas en el área de coser y p. ej. lo que implanto el gobierno sobre la escuela de emprendimiento, les un poco más de idea a las personas, otra oportunidad del mismo gobierno es el tema de crédito micro empresariales ya que el sector de la confección fue uno de los más olvidados y el gobierno ayuda de esta forma para que tengan un mejor estilo de vida.

(Ing. Cecilia Castro, I.C.C.) Sobre Debilidades del Subsector: Una de la debilidades del subsector es que no hay operarias, es decir mano de obra por lo que es uno de los más explotados en el área de la fabricación, trabajan más de 8 horas dentro de las plantas y la mayoría no son reconocidos el valor económico, y la mayoría optan que no es muy rentable, p. ej., unas operarias que ganan más siendo mineras que trabajando en lo ellas saben hacer, ellas estaban en un plan del gobierno salvar a grupos vulnerables pero ellas no quisieron así y optaron por la minería que es más riesgoso, la otra debilidad es que dentro lo que es la capacitación la mayoría que ingresa al colegio en el momento que aprenden lo que es diseño, corte y confección las mismas directoras las direccionan a que sean diseñadoras, que está muy bien pero les degradan a ser operarios de confección, y al trabajan en la planta mencionan que ese trabajo no les corresponde, y en culpa está en la capacitación que reciben está mal direccionado y que ser operario es lo último que tiene la empresa por así decirlo.

(Ing. Cecilia Castro, I.C.C.) Sobre Amenazas del Subsector: La amenaza de este sector es la informalidad pero más es el ingreso de ropa peruana y muy económica aparte de lo que es ropa de bebé se encuentra de calidad en los centros comerciales, en la zona centro que es el Ipiales se vende a menor costo y producción nacional y el ecuatoriano no prefiere lo nacional sino lo extranjero por estatus o presencia y tiene la idea de lo que es más caro es mejor, y las mismas personas que proveen de prendas de bebé al sector de la Ipiales (centro norte de Quito), cambien de etiqueta y empaque y distribuyen al Bebemundo. Otra

amenaza que hay en el subsector de confecciones es el alza continua de insumos dado por el incremento del algodon (principal fibra textil para elaboración de muchos insumos de la confección) ya que en estos últimos meses ha subido tres veces y no es lo mismo costos de una pequeña empresa y una grande.

(Alumno Andrés Chalhoub) Gracias Ingeniera Cecilia Castro por su tiempo y colaboración de la tesis del estudio del subsector de ropa de bebé.

(Ing. Cecilia Castro, I.C.C.) Gracias igualmente estamos a los órdenes y cualquier inquietud estamos en comunicación.

ANEXO 4

Empresa Anitex, Atuntaqui - Ecuador

Atuntaqui

ANITA DÁVILA Asumió hace 13 años la dirección de Anitex. Además, es una de las gestoras de la Expoferia.

María Carvajal / PARALÍDERES
redaccion@lideresonline.com

Su papá no se hacía problema a la hora de controlar las tareas escolares. Mientras Jaime Dávila manipulaba grandes rollos de telas, sentaba muy cerca de él a Anita y sus tres hermanos. "A ver, cántenme las tablas de multiplicar", les pedía, sin perder detalle de lo que escuchaba ni de los tejidos de su fábrica.

Así recuerda esta empresaria, 30 años después, las primeras épocas de Anitex, la compañía de confección que fue bautizada en su honor, y de la cual hoy es Gerenta General. "Fue una empresa cuyas instalaciones fueron creciendo de dos metros en dos metros y de máquina en máquina", relata convencida de que sus padres manejaron el negocio de una manera muy acertada para su tiempo.

Pero ahora es la segunda generación la que lleva la batuta. Y si para los progenitores fue un gran desafío remontar el cierre de Textiles Imba-

bura -la mayor fuente de empleo en la provincia- a finales de los años sesenta, son los hijos quienes ahora deben consolidar la industria de la confección de Atuntaqui en la preferencia del consumidor nacional.

A ella y sus contemporáneos -hoy se cuentan unos 800 empresarios de la confección en el cantón- no les ha tocado enfrentar la angustia de aquella dura época: no saber cómo llevar el sustento a sus familias.

Lo suyo durante la adolescencia, mientras estudiaba en el colegio Alberto Enríquez del cantón Antonio Ante, era aprender cada etapa del proceso de producción: selección de telas y diseños, corte, costura, bordado, control de calidad y, cómo no, atención en el almacén.

Por eso no fue extraño que, luego de terminar sus estudios de Contabilidad en la Universidad Católica de Ibarra y después de casarse, asumiera el cargo de mayor responsabilidad en la compañía familiar. No ejercería el cargo para el cual se preparó, pero en estos casi 13 años

UNA JEFA QUE HIZO CAMINO AL ANDAR

- Estudió Contabilidad y Auditoría en la Universidad Católica de Ibarra.
- Es la segunda de cuatro hermanos.
- Su estrategia de mercado está dirigida a familias de clase media, a quienes ofrece precios menores que el resto del mercado.



Elaborado: Srta. María Carvajal

Fuente: Revista Líderes, circula los días lunes en la ciudad de Quito.

ANEXO 5: Empresa Pinto S.A. orgullosamente Ecuatoriano



Fuente: Página Web de Pinto en www.pinto.com.ec/

Pinto esta en el mercado Ecuatoriano por más de 94 años, comprometido en la búsqueda de excelencia, para ofrecer a sus consumidores productos de calidad, innovadores y precios adecuados.

Desde 1913 Pinto fabrica ropa de algodón peinado de excelente calidad. Sus prendas otorgan: frescura, suavidad y absorción, características del algodón.

Pinto provee a sus clientes de prendas de 100% de algodón peinado, de la más alta calidad, fabricadas con tecnología de punta y excelente recurso humano. En consecuencia sus productos han sido introducidos en los mercados europeos y americanos.

Pinto cuenta en el Ecuador con 33 locales comerciales ubicados en las siguientes ciudades: Quito, Guayaquil, Cuenca, Manta, Portoviejo, Salinas, Machala, Quevedo, Babahoyo, Ambato, Riobamba, Ibarra, Loja y Santo Domingo.

El Departamento de Diseño y Moda ha logrado que la marca Pinto sea un Top of Mind dentro del mercado ecuatoriano, para el público que busca ropa fresca, cómoda y con estilo.

Pinto es una empresa integrada verticalmente, maneja desde la compra del algodón, hasta la comercialización de sus productos, lo que le hace reaccionar más rápido a las demandas del mercado.

Anexo 6

Entrevista al Sr. Carlos Andrade, empresario ecuatoriano de la confección textil, realizada por el equipo de investigadores de la Pyme de la Universidad Andina Simón Bolívar. Sede Ecuador, Septiembre 2010.

Entrevista a Carlos Andrade, empresario ecuatoriano de la confección textil¹



1. Breve resumen de su historia empresarial.

Empecé de muchacho, cuando hacía mis prácticas de la Politécnica Nacional, fui a realizar una pasantía en la empresa textilera La Internacional; ahí me aficioné por la industria textil. Luego tuve la oportunidad, junto a unos amigos, de montar un pequeño taller que constaba de cinco máquinas para hacer ropa de bebé; en esta primera experiencia se presentó el primer gran obstáculo, originado cuando el negocio es muy pequeño y la sociedad está integrada por bastante gente que quiere, a como de lugar, obtener ganancias inmediatas.

Ante este inconveniente decidimos separarnos, cada uno se fue por su lado y yo continué mi vida trabajando en pintura, telecomunicaciones y electrónica; hasta que, en el mes de marzo de 1982 decidí regresar al mundo de la confección textil, cuando me encontré con una amiga, que había sido mi socia, y me propuso que le ayude a vender los saldos de prendas de vestir que ella tenía.

Mi regreso se facilitó gracias a que un buen amigo, que trabajaba en el Banco Nacional de Fomento, me ayudó en la consecución de un préstamo que luego fue respaldado con la garantía de mi señora madres. Esta fuente de financiamiento sirvió para que monte, un pequeño taller que se componía de seis máquinas.

Con el paso del tiempo el taller fue creciendo; aunque esa época era de crisis, yo seguí creyendo en que el país tenía mucho potencial. En la actualidad hay cerca de 9 millones de dólares anuales como demanda de ropa de bebé entre 0 a 9 años, y no existe en el país una sola empresa que esté copando este mercado.

Mi empresa llegó a ser la más grande del país, se especializó en ropa para bebé de 0 a 6 años, con una producción de 42.000 piezas mensuales, la cual lográbamos colocarla, en su totalidad, en el mercado.

¹ Entrevista realizada por el equipo de investigadores del Observatorio de la PyME de la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador. Septiembre 2010.

Desgraciadamente, en el Gobierno de Lucio Gutiérrez se dio paso libre a la mercadería china. Competir con el mercado chino es imposible debido a la forma en que está estructurado ese país, su industria y por la mano de obra barata. Con Colombia y Perú hay como competir tranquilamente, de hecho yo he competido toda la vida con ellos y no me he preocupado.

Ahora voy, en este año 2010, por mi tercer intento en el negocio de la confección textil, específicamente en el segmento de ropa de bebé por catálogos.

2. Si alguien quisiera ingresar en el sector de la confección textil, como emprendedor, a su criterio: ¿cuáles son los factores que se debe tomar en cuenta para tener éxito en esa actividad económica?

Primero, para montar cualquier tipo de negocio, hay que empezar en orden, y sobre todo en el de la confección textil; se necesita una guía telefónica, algo de dinero, y lo más importante, mucho corazón. Guía telefónica para buscar quien te va a vender las máquinas y el material, algo de dinero para poder empezar el negocio, pero lo más importante es el corazón y cabeza que te va a servir para llevar de forma inteligente un negocio.

Hay que ser lo suficientemente humilde para darse cuenta que no es equivocado que a uno le digan ignorante; pues uno ignora varias cosas, y muchas de las personas que están interesadas en ingresar en un negocio tienen que tomar en cuenta que deben capacitarse, ya que el ser humano no siempre lo conoce todo. Esta capacitación debe ser en las áreas: administrativa, mercadeo, comercialización, recursos humanos y técnicas de producción. Esta recomendación la hacemos basados en la premisa: no es suficiente haber trabajado varios años como técnico, sino, también, se debe aprender sobre la gestión de las demás áreas que conforman una empresa.

En este negocio, es muy importante, tomar en cuenta el tema de la moda.

Otro aspecto clave que el emprendedor, de un negocio relacionado a la confección textil, debe tomar en cuenta, de forma prioritaria, es la especialización en un segmento específico del mercado con el propósito de convertirse, así, en el mejor confeccionista de ese segmento. Es decir, si va a hacer abrigos que sea el mejor en abrigos; eso sí siempre observando el comportamiento de la demanda de mercado, tanto, en términos de cantidades, como en términos de gustos y preferencias del consumidor final.

3. ¿Cuáles son los factores que determinan que un producto está bien hecho?

En el caso de una prenda de vestir el diseño y los acabados son factores fundamentales. De ahí la necesidad que, el emprendedor confeccionista, frente a sus limitaciones de conocimiento debe capacitarse; pues, siempre se debe garantizar que, el producto esté bien cortado, confeccionado, tallado, escalado, terminado y con buen gusto; para ello hay que tecnificarse, contratando una diseñadora graduada de una universidad, o contratando los

servicios, por ejemplo de gremios empresariales como la Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha, en donde se ofrece asesoría sobre patronaje y tendidos de corte de la tela, por ejemplo.

En definitiva el emprendedor debe demandar esta asesoría, aunque le cueste; ya que serán peores los efectos de las devoluciones, por parte del cliente, de prendas de vestir mal confeccionadas; estos efectos, incluso, pueden llevarlo a una salida prematura del mercado.

Como señalamos el diseño y los terminados son lo más importante, entendiéndose el diseño como: los combinados, estampados, tonos, bordados, etc; y los terminados como la meticulosidad de que no haya: un solo hilo fuera de sitio o una costura mal hecha. En el país ya hay suficientes productos de pacotilla, además de los de origen chino; razón por la cual al emprendedor no le queda más que apostar por la calidad, si quiere tener éxito.

4. En su experiencia como empresario: ¿qué errores ha cometido y recomendaría sean evitados por parte de los futuros emprendedores?

El peor error que cometí, de forma personal, fue no apostarle más a la tecnología. Hoy por hoy, un empresario que no le apuesta a la tecnología es mejor que no se meta en el mundo de los negocios.

Otro error que no lo cometí, de manera personal, pero que he observado que lo cometen muchos empresarios en la confección textil es: no facturar, no pagar el IVA, no pagar la Seguridad Social y explotar al personal; ese es el peor cóctel del fracaso, por lo que les recomiendo, a los potenciales emprendedores, evitar ese tipo de malas prácticas.

5. Si alguien está interesado en ingresar al negocio de la confección textil: ¿qué debe hacer para satisfacer e incluso superar las expectativas de quienes serán sus futuros clientes?

Primero, hay que conocer el mercado; es decir saber cuáles son: las expectativas, percepciones, visiones y necesidades del cliente que no están siendo satisfechas; para ello es importante: primero, segmentar bien el mercado que se va a cubrir, luego, también, se debe analizar bien a la competencia -conocer sus debilidades y fortalezas- con el propósito de disponer de información suficiente dirigida al mejoramiento continuo de nuestros productos.

6. ¿Cómo identificó la necesidad de compras de ropa de bebé vía catálogo?

Personalmente, ahora ofrezco ropa de bebé por catálogo; lo cual, al inicio, fue criticado por muchas personas que pensaban que nadie iba a comprar; sin embargo, ahora tengo una demanda creciente.

Esta necesidad la identifiqué al observar que en el país solo había unos pocos catálogos de ropa de bebé, y éstos eran muy básicos. Ahora mi empresa se está posicionando en el país, primero porque ofrecemos ropa de calidad, segundo porque el precio que manejamos es menor que el que ofrecen los almacenes, y tercero porque rompimos esquemas y lanzamos una nueva propuesta.

7. ¿Cuál es su percepción sobre la situación actual de la confección textil en el Ecuador?

Mi percepción es muy buena, ya que la protección comercial que ha ofrecido el actual gobierno debe ser considerada como un apoyo significativo al productor nacional. Ahora lo que sí debe quedar claro es que esta ayuda hay que aprovecharla: primero pagando las deudas, segundo invirtiendo en la adquisición de tecnología, y, tercero ahorrando dinero para amortiguar las amenazas que aparecerán el momento que se vaya eliminando la protección comercial.

Me encantaría que las Cámaras de la Producción hagan un esfuerzo similar al que está haciendo el gobierno, con la campaña “Primero Ecuador”. El momento es muy bueno para la industria nacional, hay que apostar por tecnología y reservas; con ello nos estaremos preparando para contrarrestar la entrada de cualquier tipo de producto extranjero.

Elaborado: Realizada por el equipo de investigadores de la Pyme de la Universidad Andina Simón Bolívar. Sede Ecuador, Septiembre 2010.

ANEXO 7

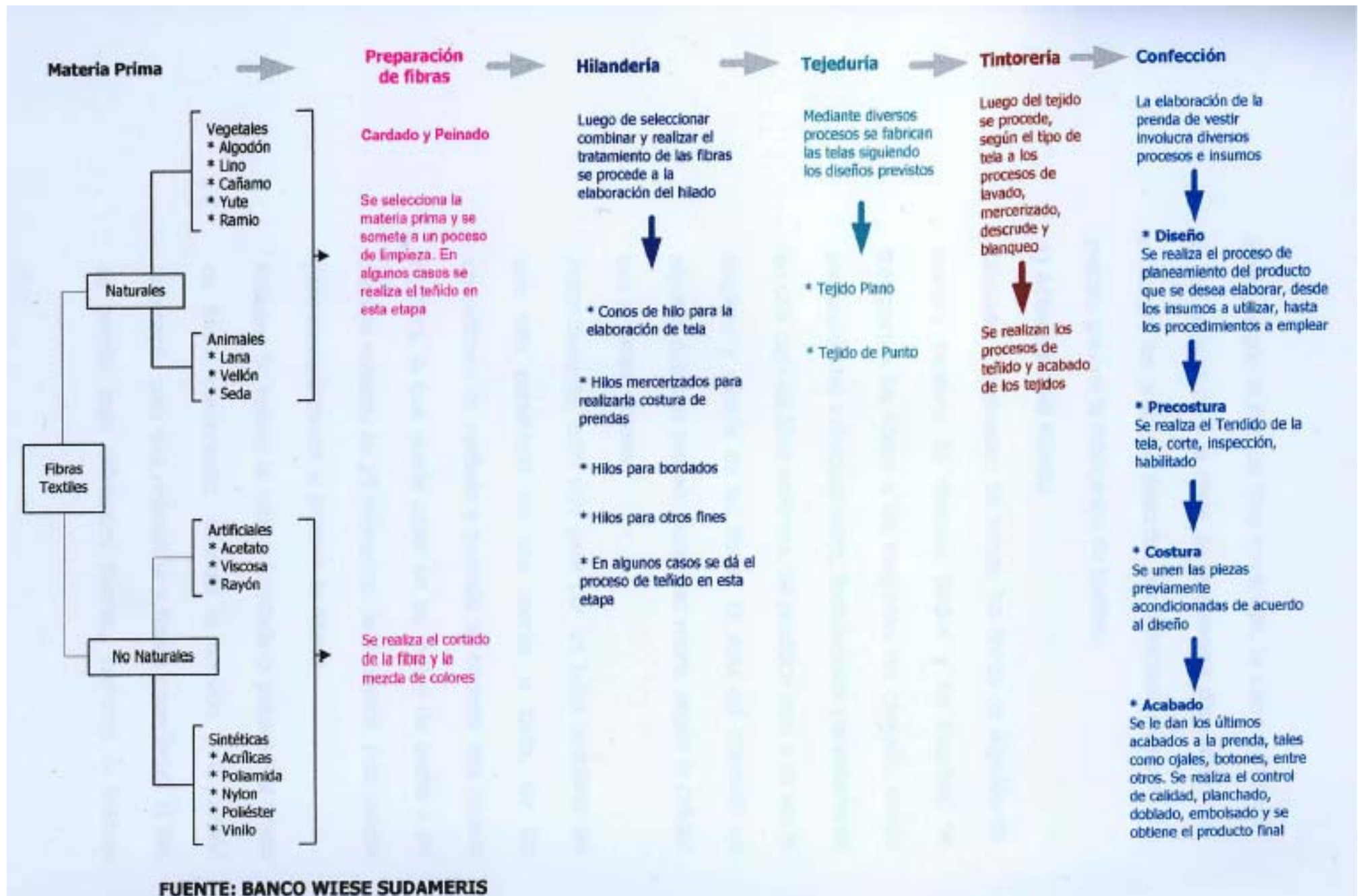


La empresa Bully, orgullosamente ecuatoriano que produce y comercializa ropa de bebé y recomienda las siguientes instrucciones para el lavado dependiendo la tela que utilizó para la elaboración de la prenda.

LAVADO EN AGUA	BLANQUEO	SECADO EN SECADORA	SECADO	PLANCHADO	LAVADO EN SECO
TEMPERATURA				TEMPERATURA	
FRIJO	CUALQUIER BLANQUEADOR	SIN CALOR	SECAR TENDIDO (AL AIRE)	BAJA	LAVADO EN SECO
TIBIO	SOLO BLANQUEADOR SIN CLORO	BAJO	COLGAR ESCURRIENDO	MEDIA	CUALQUIER SOLVENTE
CALIENTE	NO USAR BLANQUEADOR	MEDIO	SECAR SOBRE SUPERFICIE	ALTA	CUALQUIER SOLVENTE EXCEPTO TRICLOROETILENO
CICLO				CICLO	
NORMAL		CUALQUIER CALOR	SECAR EN LA SOMBRA	NO USAR VAPOR	SOLO CON DERIVADOS DEL PETROLEO
PLANCHADO PERMANENTE		CICLO NORMAL	NO SECAR	NO PLANCHAR	NO LAVAR EN SECO
ROPA DELICADA		PLANCHADO PERMANENTE			
OTROS					
NO LAVAR EN AGUA		DELICADO			
LAVAR A MANO		NO SECAR EN SECADORA			

Fuente: Empresa Bully, diseñada por el Ing. Andrés Chalhoub

ANEXO 8: Proceso Productivo Textil y Confecciones



ANEXO 9: Arancel Nacional Integrado



ARANCEL NACIONAL INTEGRADO

[Retornar](#) | [Consultas](#) | [Salir](#)

Arancel

Ingrese un criterio de Búsqueda para la Consulta

Partida : 6113000000

y/o

Descripción : prendas

Buscar

Consultas

- ▶ [Arancel Nacional](#)
- ▶ [Medidas Arancelarias \(Liberaciones y Preferencias\)](#)
- ▶ [Mercancías Prohibidas / Restringidas](#)
- ▶ [Advalorem Aplicable al Petróleo](#)
- ▶ [S.A. de Franja de Precios](#)
- ▶ [Medidas/Cupos](#)
- ▶ [Estructura Porcentual de los Tributos](#)

Sección XI : MATERIAS TEXTILES Y SUS MANUFACTURAS
Capítulo 61 : Prendas y complementos (accesorios), de vestir, de punto
Partida Sist. Armonizado :
SubPartida Sist. Armoniz. :
SubPartida Regional 61130000 : Prendas de vestir confeccionadas con tejidos de punto de las
Código Producto Comunitario (ARIAN) 6113000000-0000 :
Código Producto Nacional (TNAN) 6113000000-0000-0000 :

Código de Producto (TNAN)	0000
Antidumping	0 %
Advalorem	10 %
FDI	0.5 %
ICE	0 %
IVA	12 %
Salvaguardia por Porcentaje	0 %
Salvaguardia por Valor	
Aplicación Salvaguardia por Valor	
Techo Consolidado	0 %
Incremento ICE	0 %
Afecto a Derecho Específico	
Unidad de Medida	Unidades (UN)
Observaciones	D.E. 372 10% adv, \$ 5.5 Kg
Es Producto Perecible	NO

[Convenios](#) | [Restricciones](#) | [Medidas](#) | [Excepciones](#) | [Historial de Tasas](#)
[Retornar](#)

Fuente: www.aduana.gov.ec